

Piilaaksoon – miksi ja miten? Ohjeistus suomalaiselle ICT-alan yritykselle

Leo Toiviainen

Tekijä(t) Leo Toiviainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Piilaaksoon – miksi ja miten? Ohjeistus suomalaiselle ICT-alan yritykselle	Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 19
<p>Kansainvälistyminen on monelle suomalaiselle ICT-alan yritykselle elinehto. Kotimaan pienet markkinat eivät välttämättä ole riittävät kannattavaan liiketoimintaan. Etenkin kapean markkinasegmentin yritysten on välttämätöntä etsiä asiakkaita ulkomailta. ICT-alalla yrityksen on oltava siellä, missä markkinatkin ovat. Piilaakso on alan yrityksille oikea paikka olla ajan hermolla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa tietoa suomalaisille ICT-alan yrityksille kansainvälistymisestä ja laajentumisesta Piilaaksoon. Työssä perehdytään aluksi teoreettisessa tietokannassa yleisellä tasolla siihen, mitä kansainvälistyvän yrityksen tulee ottaa huomioon laajentuessaan ulkomaan markkinoille. Yleisen teoriaosuuden jälkeen teoriaa sovelletaan siten, että se vastaa suomalaisia ICT-alan yrityksiä ja kohdemarkkinaa Piilaaksoa.</p> <p>Piilaakson kymmenen tunnin aikaero Suomeen ja erilainen kulttuuri asettavat omat haasteensa kansainvälistymisprosessille. Tärkeintä on kuitenkin olla läsnä kohdemarkkinoilla. Yhdysvaltalaiset työskentelevät mieluiten paikallisten yritysten kanssa, eikä suomalainen Oy, +358 -alkuisella puhelinnumerollaan tule välttämättä saamaan asiakkaita helposti. Onneksi Piilaaksoon pyrkivä yritys ei ole yksin. Monet suomalaiset ja yhdysvaltalaiset järjestöt tarjoavat palveluita, jotka voivat olla isoksikin avuksi kansainvälistyvälle yritykselle.</p> <p>Piilaakso on teknologiamaailman keskipiste, joka on houkutteleva kohde monelle yritykselle. Menestyminen seudulla on parhaimmillaan portti maailmanlaajuisille markkinoille.</p>	
Asiasanat Kansainvälistyminen, Piilaakso, Tieto- ja viestintätekniikka-ala	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	1
1.2	Työn tavoite	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet	4
2	Yrityksen kansainvälistyminen.....	5
2.1	Kansainvälistymisen syyt	5
2.1.1	Ulkoiset ja sisäiset tekijät	5
2.1.2	Reaktiiviset ja proaktiiviset tekijät.....	6
2.2	Kansainvälistymisen edellytykset ja niiden kartoittaminen.....	6
2.2.1	Yrityksen sisäiset valmiudet	7
2.2.2	Markkinakohtaiset edellytykset.....	7
2.3	Operaatiomuodot	9
2.3.1	Vientioperaatiot.....	10
2.3.2	Sopimukselliset operaatiomuodot.....	11
2.3.3	Investoinnit.....	12
2.4	Kansainvälistymiseen tarvittavan pääoman lähteet.....	14
2.4.1	Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot	14
2.5	Kansainvälisen kaupan esteet.....	16
2.5.1	Luonnolliset esteet	16
2.5.2	Kansallisten kulttuurien ulottuvuudet	17
2.5.3	Keinotekoiset esteet.....	18
3	Ohjeistuksen teon kuvaus	20
3.1	Teorian hyödyntäminen ohjeistuksen teossa.....	20
3.2	Piilaaksoon kansainvälistyminen.....	20
3.3	Ohjeistuksen teon aikataulu	24
4	Pohdintaa.....	26
4.1	Tulosten tarkastelua.....	26
4.2	Johtopäätöksiä ja kehittämis ehdotuksia	27
4.3	Oman oppimisen reflektointi.....	28
	Lähteet	29
	Liite 1 Ohjeistus	32

1 Johdanto

Kansainvälistyminen on suomalaisille ICT-alan yrityksille yleensä elinehto, sillä kotimaan markkinat ovat hyvin rajalliset, eikä volyymiä välttämättä ole tarpeeksi kannattavaan liiketoimintaan. Etenkin kapeaan markkinasegmenttiin erikoistuneiden yritysten täytyy tavoitella suurempaa markkina-aluetta, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Kasvua silti kannata hakea aloittamalla kansainvälistymistä esimerkiksi pohjoismaisesta laajentumisesta. Finpron Silicon Valleyn vientikeskuksen entisen päällikön, Pekka Pärnäsen, mukaan ”Yritysten on oltava siellä missä markkinakin. Piilaakso on oikea paikka olla teknologian ajan hermolla. Kaikki mobiiliuden ja internetin isot pelaajat ovat täällä”. (Finpro)

Piilaakso on Yhdysvaltain Kalifornian osavaltiossa sijaitseva suurten teknologiafirmojen ja pienten startup-yritysten keskittymä, joka on houkutteleva kansainvälistymiskohde ICT-alan yrityksille. Piilaakso on ICT-yritykselle sitä, mitä seutu oli vuonna 1848 kullankaivajille: tie menestykseen ja rikkauksiin. Alue tarjoaa hyvät verkostoitumismahdollisuudet ja oven maailman suurimpaan talouteen. Piilaakso ei itsessään ole pelkkä kansainvälistymiskohde muiden joukossa, vaan parhaimmillaan Piilaaksossa menestyminen avaa ovet maailmanlaajuisille markkinoille (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 24.).

Uusien mahdollisuuksien ohella kansainvälistyminen tuo mukanaan myös haasteita, eikä kansainvälistymisprosessi ole missään nimessä yksinkertainen. Oikein suunniteltu ja toteutettu prosessi ei kuitenkaan ole tuskallinen.

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

ICT-ala on hyvin monipuolinen. Alan yritykset valmistavat ohjelmistoja sekä tarjoavat tietotekniikan käyttämiseen liittyvää konsultointia, palveluita, sisällöntuotantoa ja tietokantapalveluita. (Mol 2016)

Vuonna 2015 Suomen 250 suurimman ICT-alan yrityksen liikevaihto on vähintään 6,36 miljoonaa euroa. Näiden 250 yrityksen yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 19,5 miljardia euroa (Uusisuomi 4.6.2016), kun taas koko alan liikevaihto Suomessa on noin 45 miljardia euroa (FiCom). Tästä voidaan huomata, että suurin osa suomalaisista ICT-alan yrityksistä on PK-yrityksiä, sillä PK-yritykseksi luokitellaan yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250 tai liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa (stat.fi).

Suomen kansantalouden kasvusta peräti 40 prosenttia on tullut ICT-alalla 2000-luvulla. Aalto-yliopiston taloustieteen professori Matti Pohjola totesi Helsingin Sanomissa 11.11.2015, että ”Maailmantalouden nykyinen muutosvoima on digitalisaatio, joka tarkoittaa ICT-alan laitteiden lisäksi yhä enemmän palveluita. Uusi tekniikka vaikuttaa laajasti eri toimialoilla aina koulutuksesta palveluihin ja teollisuuteen.” Kansantalouden näkökulmasta Suomen ongelma on, että vienti painottuu voimakkaasti raaka-aineisiin, välituotteisiin ja investointihyödykkeisiin. Näitä ongelmia ei kuitenkaan ole ICT-alalla, jossa vientituotteina ovat valmiit palvelut ja tuotteet. Suomalainen ICT-ala voi siis suhteellisen hyvin ja alan on jopa sanottu nostavan Suomen taantumasta. (Helsingin Sanomat 11.11.2015)

Palveluiden myyminen internetin välityksellä on helppoa, koska ne eivät ole konkreettisia tuotteita, jotka tarvitsevat fyysistä siirtämistä, varastointia tai lähettämistä paikasta toiseen. (Kananen 2014, 12) ICT-alan yrityksen kansainvälistyminen voitaisiin siis teoriassa hoitaa usein Suomesta käsin, koska maan syrjäinen sijainti ei näissä tapauksissa olisi logistinen ongelma. Verkostoituminen ja fyysisen presenssin asettaminen ovat käytännössä kuitenkin välttämättömiä toimenpiteitä, mikäli aikoo menestyä Piilaaksossa. (Keskisuomalainen 10.4.2016)

Monet alan yritykset kansainvälistyvät ennemmin tai myöhemmin. Syitä yrityksen kansainvälistymiseen on monia. Yritys saattaa etsiä uusia kasvumahdollisuuksia, pyrkiä saamaan suurempaa tulosta tai etsiä uusia ideoita tuotteista, palveluista ja liiketoimintamenetelmistä. Kansainvälistymisen motivaattorina saattaa olla myös tavoite palvella avainasiakkaita paremmin tai kohdata kansainväliset kilpailijat. Myös edullisemmat raaka-aineet ja osaavampi työvoima ovat usein syynä kansainvälistymiseen. (Gavusgil, Knight, Riesenberger 2014, 50–51) Yritys voi myös nähdä kansainvälistymisen viimeisenä oljenkortena selvitäkseen heikosta taloustilanteesta. (Kananen 2014, 11). Piilaaksoon suunnatessa motiiveina voivat olla myös muun muassa markkinoiden veto, potentiaaliset asiakkaat ja yhteistyökumppanit, uuden teknologian tuominen markkinalle, rahoituksen hankkiminen ja välttämättömät verkostot. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 25.)

Piilaakso on nähty pitkään innovaation, teknologian ja yrittäjyyden mekkana. Alue on alan yrityksille portti Yhdysvaltojen markkinoille, jossa on yli neljäsosa globaalista 3,5 biljoonan euron ICT-markkinasta (SelectUSA a.). Seudulla on kehittynein ekosysteemi startup-yrityksille. Kaikki välttämättömyydet rahoittajista yhteistyökumppaneihin löytyvät ajomatkan päästä. Suomalaisyrityksiä virtaakin nykyään Piilaaksoon kovaa vauhtia.

Vuonna 2007 Piilaaksossa oli 12 Suomalaista yritystä, ja nykyään määrän arvellaan olevan hieman yli 50. Tämä tarkoittaa, että suomalaisia yrityksiä oli vuonna 2014 enemmän kuin muita pohjoismaalaisia yhteensä (Kauppalehti 29.6.2014). (Keskisuomalainen 10.4.2016)

Mediassa uutisoidaan Piilaaksoon suunnanneista suomalaisyrityksistä säännöllisesti. Näistä uutisista syntyy helposti kuva, että pelkkä suomalaisuus ja hyvä liikeidea takaavat menestyksen maailman IT-keskuksessa. On kuitenkin myös yrityksiä, jotka eivät onnistuneet saamaan menestystä Piilaaksosta, tai jotka ovat jälkikäteen pitäneet Piilaaksoon asettautumista virheenä. Esimerkiksi oululaisen Helmi Technologies:n Piilaaksounelma ei onnistunut toivotulla tavalla, vaan yritys joutui lopettamaan toimintansa. Myös F-Securen perustajan, Risto Siilasmaan, mukaan yrityksen olisi ollut parempi asettautua Yhdysvaltain itärannikolle. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 26, 105.)

Vaikka suomalaisilla yrityksillä on hyvä maine Piilaaksossa, sen varaan ei voi nojata erittäin kilpailuhenkisessä ympäristössä. Suomalaisilla yrityksillä onkin välillä epärealistinen käsitys siitä, mitä Piilaaksossa menestyminen vaatii. Maailman suurimmassa IT-keskittymässä menestymiseen tarvitaan paljon alueen markkinoihin perehtymistä, valtava määrän työtä ja päättäväisyyttä sekä tietoa paikallisesta byrokratiasta, lainsäädännöstä ja yrityskulttuurista (Keskisuomalainen 10.4.2016). (Kauppalehti 21.4.2016)

1.2 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ohjeistaa suomalaisia ICT-alan yrityksiä laajentumisesta ja kansainvälistymisestä Piilaakson markkinoille. Opinnäytetyössä ja erityisesti sen liitteenä olevassa ohjeistuksessa kiteytyy se, mihin suomalaisen ICT-alan yrityksen tulee kiinnittää huomiota harkitessaan kansainvälistymistä Piilaaksoon. Opinnäytetyö sisältää tietoa ja ohjeita käytännön asioista, jotka antavat paremmat mahdollisuudet onnistuneeseen kansainvälistymiseen ja menestykseen Piilaaksossa.

Opinnäytetyössä keskitytään aluksi yleiseen kansainvälistymisteoriaan, jota myöhemmin sovelletaan opinnäytetyön aiheena oleviin ICT-alaan ja Piilaaksoon. Opinnäytetyötä tukemaan on luotu ohjeistus, jossa tiivistyy opinnäytetyössä ilmenevät tiedot ja ohjeet. Ohjeistuksen on tarkoitus olla avuksi kansainvälistymistä suunnitteleville yrityksille. Opinnäytetyön liitteenä oleva ohjeistus kertoo itse Piilaaksosta, kuinka alueen yrityskulttuuri ja ilmapiiri poikkeavat suomalaisesta sekä siitä, mihin on erityisen tärkeää

kiinnittää huomiota, jotta mahdollisuudet menestyä Piilaaksossa olisivat mahdollisimman hyvät.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöni on produktityyppinen ja se toimii ohjeistuksena suomalaisille Piilaaksoon suuntaaville ICT-alan yrityksille. Työn toisessa luvussa käsitellään yleistä kansainvälistymisteoriaa alkaen kansainvälistymisen syistä ja sen edellytyksistä jatkuen operaatiomuodon valinnalla, pääoman lähteillä ja kulttuurin vaikutuksella. Kolmannessa luvussa kuvataan liitteenä olevan ohjeistuksen tekoprosessin aikataulua sekä kerrotaan, kuinka aiemmassa luvussa olevaa teoriaa on sovellettu ohjeistuksessa ja mikä on ominaista nimenomaan Piilaaksoon kansainvälistyessä. Neljännessä luvussa on tekijän oman oppimisen pohdintaa ja jatkotoimenpide-ehdotuksia. Opinnäytetyössä valmistuva ohjeistus on liitteenä työn lopussa.

Keskeisenä käsitteenä opinnäytetyössä on ennen kaikkea *Piilaakso*. *Piilaakso* ei ole virallisesti määriteltä alue, vaan se on lempinimi Kaliforniassa sijaitsevalle San Franciscon lahden eteläosissa sijaitsevalle alueelle. Alue käsitti alkujaan San Mateon ja Santa Claran piirikunnat, mutta on siitä laajentunut myös San Franciscon niemen eteläosiin ja Alamedan piirikuntaan. Alue on tunnettu startup-yrityksistään sekä *ICT-alan* suuryritysten kotiseutuna. Myös *ICT-ala* ja *kansainvälistyminen* ovat keskeisiä termejä tässä opinnäytetyössä. *ICT-alan* yritykset valmistavat ohjelmistoja sekä tarjoavat tietotekniikan käyttämiseen liittyvää konsultointia, palveluita, sisällöntuotantoa ja tietokantapalveluita.

2 Yrityksen kansainvälistyminen

Yritys voi kansainvälistyä sekä viemällä tuotteita tai toimintaa ulkomaille että ostamalla ulkomailta raaka-aineita, komponentteja tai myytäviä tuotteita. Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä yrityksen kansainvälistymiseen ostotoiminnalla, vaan opinnäytetyön teoriaosuus on sovellettavissa kansainvälistymiseen myynnin ja viennin keinoin. Kansainvälistymisen käynnistysvaiheessa tulee ottaa huomioon kolme strategista päätösalueetta (Vahvaselkä 2009, 61):

- Miksi kansainvälistyä?
- Minne kansainvälistyä?
- Miten kansainvälistyä?

Tässä luvussa tarkastellaan teoriaa, jonka avulla pystytään löytämään vastauksia edellä mainittuihin kolmeen strategiseen päätösalueeseen. Luvussa käsitellään syitä yrityksen kansainvälistymiselle, yritys- ja kohdemaakohtaisia edellytyksiä kansainvälistymiselle, kansainvälistymisen operaatiomuotoja, riskejä, kansainvälistymistä tukevia organisaatioita sekä kulttuurin roolia kansainvälisessä liiketoiminnassa.

2.1 Kansainvälistymisen syyt

Kansainvälistyminen on usein luonnollinen osa yrityksen kasvua ja kehitystä. Yrityksen kansainvälistyminen nähdään siis loogisena jatkumona yrityksen kasvutarinassa.

Päätöstä kotimaan markkinoilta laajentumiseen ei yleensä keksitä tyhjästä, vaan taustalla on jokin kansainvälistymisen laukaiseva tekijä. Tekijät, jotka vaikuttavat kansainvälistymiseen, voidaan jakaa kahdella tavalla kahteen ryhmään: yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä reaktiiviset ja proaktiiviset tekijät. (Vahvaselkä 2009, 62.)

2.1.1 Ulkoiset ja sisäiset tekijät

Yrityksen ulkoisista tekijöistä niin sanotut kansainvälistymisen **painetekijät** ovat usein suomalaisille yrityksille merkittävin vaikuttaja kansainvälistymiseen. Painetekijät luovat nimensä mukaan yritykselle painetta kansainvälistyä. Markkinoiden pieni koko ja syrjäinen sijainti ovat suomalaisille yrityksille yleisiä painetekijöitä. Painetekijöiden vastakohtana ovat **imutekijät**. Näitä ovat muun muassa kohdemarkkinoiden suuruus, kasvuennusteet, avoimuus ja ohjelmat, jotka edistävät kansainvälistymistä kohdemarkkinoille. Nämä tekijät houkuttelevat, ikään kuin imevät yrityksen kohdemarkkinoille. (Vahvaselkä 2009, 61–62.)

Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen ominaisuudet, johdosta johtuvat tekijät sekä päätöksentekoon liittyvät tilannekohtaiset tekijät. Ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kansainvälistymiseen, ovat muun muassa yrityksen koko ja toimiala. Mikäli yritysjohdolla on hyvät suhdeverkostot, kielitaitoa, kansainvälistymiskokemusta tai relevantti koulutustausta, saattavat johdon ominaisuudet laukaista kansainvälistymisprosessin. (Vahvaselkä 2009, 61–62.)

2.1.2 Reaktiiviset ja proaktiiviset tekijät

Proaktiivisilla tekijöillä tarkoitetaan ennakoivia tekijöitä. Ennakoivat tekijät saavat aikaan yrityksen sisällä strategisen muutoksen, jonka seurauksena yritys lähtee aktiivisemmin käynnistämään kansainvälistymisprosessia. Yritysjohto ikään kuin näkee proaktiivisen tekijän aikaansaaman mahdollisuuden, jonka yritys pyrkii hyödyntämään. Proaktiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen uusi ainutlaatuinen tuote, hintaetu tai kohdemarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet. (Vahvaselkä 2009, 63.)

Reaktiiviset tekijät ovat kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat jo olemassa, ja joihin yritysjohto pyrkii reagoimaan. Laskenut kotimaan myynti, kyllästetyt kotimaan markkinat, kausiluonteinen myynti, tuotannon ylikapasiteetti ja ulkomailta tulleet kyselyt tai tilaukset ovat esimerkkejä reaktiivisista tekijöistä. (Vahvaselkä 2009, 63.)

2.2 Kansainvälistymisen edellytykset ja niiden kartoittaminen

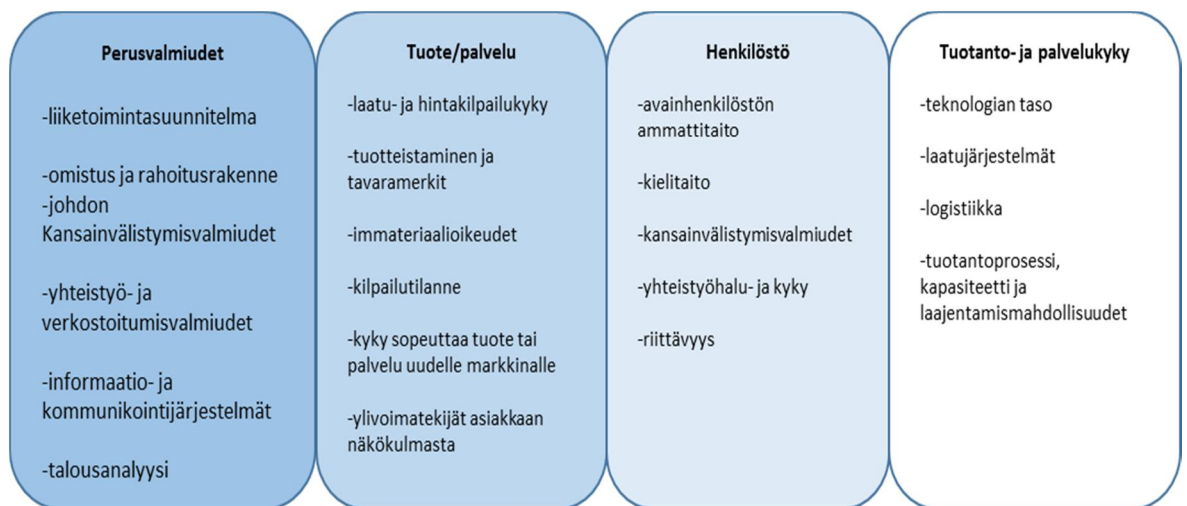
Kansainvälistymisen edellytyksiä arvioitaessa on tarpeen tutkia yrityksen sisäistä valmiutta kansainvälistymiseen sekä markkinakohtaisia edellytyksiä, jotka vaikuttavat kansainväliseen liiketoimintaan kohdemaassa. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan yrityksen ominaisuuksia, kuten esimerkiksi yritysjohtoon sitoutuneisuutta kansainvälistymiseen sekä yrityksen taloudellista tilannetta. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan taas kohdemarkkinalle ominaisia piirteitä, kuten asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä kilpailutilannetta. (Hollensen 2014, 187–188.)

Sekä yrityksen sisäisten valmiuksien että markkinakohtaisten edellytysten kartoittamisessa voidaan käyttää ensi- ja toissijaista tietoa. Ensisijaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka hankitaan tapauskohtaisesti vastaamaan tiettyihin ennalta määriteltuihin kysymyksiin. Esimerkkejä ensisijaisesta tiedosta ovat muiden muassa yrityksen mahdollisuudet päästä käsiksi jakelukanaviin ja yrityksen vertailu kohdemarkkinoilla toimiviin kilpailijoihin. Tämä tieto voidaan hankkia esimerkiksi tekemällä markkinatutkimusta. Toissijaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on jo valmiiksi

saatavilla. Esimerkiksi tiedot yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja markkinoiden koosta ja inflaatiosta ovat toissijaista tietoa. Nyrkkisääntönä on, että ensisijaista tietoa ei pitäisi hankkia ennen kuin on etsitty tarpeellista toissijaista tietoa. Toissijainen tieto auttaa myös hahmottamaan ongelmia ja tutkimustavoitteita ensisijaiselle markkinatutkimukselle. (Hollensen 2014, 188–204.)

2.2.1 Yrityksen sisäiset valmiudet

Yrityksen kansainvälistymisen sisäisten valmiuksien arviointi voidaan jakaa neljään eri kohdealueeseen: perusvalmiudet, tuotteet/palvelut ja markkinointi, henkilöstö sekä tuotanto- ja palvelukyky. Alla oleva kuvio auttaa hahmottamaan, mitä arviointikohteita kuhunkin kohdealueeseen sisältyy. (Vahvaselkä 2009, 107–109.)



Kuvio 1. Yrityksen sisäisten valmiuksien analysoinnin kohdealueet (Vahvaselkä 2009, 109.)

2.2.2 Markkinakohtaiset edellytykset

Markkinatiedon merkitys kansainvälistymisprosessissa on tärkeä tiedostaa kartoittaessa markkinakohtaisia edellytyksiä. Suurin osa PK-yrityksistä ei tee minkäänlaista markkinatutkimusta ennen ulkomaanmarkkinoille menoa, vaan kansainvälistymispäätös tehdään täysin subjektiivisen tilanneanalyysin perusteella. (Hollensen 2014, 187.)

Markkinakohtaisten edellytysten kartoitus voidaan jakaa kahteen alueeseen: makro- ja mikroympäristöön. Makroympäristö sisältää tekijät, jotka eivät ole yrityksen kontrollissa ja

jotka vaikuttavat yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan, kuten taloustilanne, poliittinen tilanne, kulttuuri sekä kohdemaan maantieteellinen sijainti ja ympäristö. Mikroympäristö sisältää asiat, joihin yritys pystyy vaikuttamaan, kuten kyseiselle yritykselle ominaiset markkinat, kilpailevat yritykset sekä asiakkaat ja heidän ostokäyttäytyminen. (Vahvaselkä 2009, 111–113.)

Hyvä työkalu markkinakohtaisten makroympäristön eli ympäristön, joka on yrityksen oman kontrollin ulkopuolella, kartoittamiseen on PEST-analyysi. Analyysillä pyritään kartoittamaan kohdemarkkinan makroympäristöä, eli kaikkea sitä mihin yritys ei pysty vaikuttamaan omalla toiminnallaan. PEST-analyysi on akronyymi, joka saa nimensä sen kartoittavien tekijöiden englannin kielisten nimien ensimmäisistä kirjaimista. Analyysi kartoittaa makroympäristön poliittisia (*political*), taloudellisia (*economic*), sosiokulttuurisia (*sociocultural*) sekä teknologisia (*technological*) toimintaympäristöjä. (Vahvaselkä 2009, 111–112.)

Poliittinen toimintaympäristö koostuu niistä poliittisista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan. Poliittiset riskit voivat käydä toteen maan hallituksen toimista johtuen, tai ilman maan hallituksen osaa asiaan. Kohdemaassa hallitus voi aiheuttaa yritykselle poliittista riskiä säädöksillä ja lakipykälillä, jotka saattavat vaikuttaa ulkomaisten yritysten toimintaan maassa. Esimerkkejä poliittisia riskejä aiheuttavista säädöksistä ovat hallituksen asettamat tuontirajoitukset, valtion kontrolli rahoituksessa, markkinoilla tai hinnoissa, valtion verotusta, työvoimaa koskevat säädökset, säädökset joiden tarkoitus on edistää kotimaisten tuotteiden menekkiä kotimaan markkinoilla ja yleisesti epävakaa poliittinen ilmapiiri. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Taloudellinen toimintaympäristö voidaan jakaa maiden itsenäiseen ja globaaliin talouteen. Maan itsenäinen taloudellinen toimintaympäristö määritellään työllisyystilanteella, hinta- ja tulotasoilla, liikkeellä olevan rahan määrällä, korkotasolla, taloudellisten resurssien saatavuudella sekä talouden kasvuvauhdilla. Kansainvälistyvän yrityksen on tärkeää analysoida kohdemarkkinan kokonaismarkkinoista yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun kannalta oleellisen markkinasektorin kilpailutilanne, -koko, -kehitystrendit, -koostumus ja sen kokonaiskysyntä. Globaali taloudellinen toimintaympäristö muodostuu muun muassa koko maailman kaupankäyntivolyyymista, maiden välisestä kaupankäynnistä, maailmankaupan talousblokeista, valtioiden harjoittamasta rahapolitiikasta, kaupankäynnin teorioista sekä EU:n, WTO:n sekä IMF:n kaltaisista kaupankäyntiä valvovista ja helpottavista organisaatioista. (Vahvaselkä 2009, 68–69.)

Sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön lukeutuvia yritystoimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat asenteet, demograafiset tekijät, kuluttajien mielipiteet, kulttuuri sekä trendit. Kulttuuri on sukupolvelta toiselle periytyvää opittua käyttäytymistä, johon ei pysty vaikuttamaan. Kulttuuri on kansainvälistyessä suuremmassa roolissa kuluttajamarkkinoille tähtäävillä yrityksillä kuin business-to-business markkinoille tähtäävillä yrityksillä. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teknologinen toimintaympäristö muodostuu kaikesta siitä teknologiasta, joka vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Näitä kilpailukykyyn vaikuttavia teknologioita ovat yrityksen johdon käytössä oleva teknologia sekä tuotteen valmistuksessa käytettävä ja tuotteeseen sisältyvä teknologia. Teknologian kehitys muuttaa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, toimintatapoja ja tarjoaa yritykselle uusia vaihtoehtoja toiminnan kehittämiseen. Teknologisen toimintaympäristön muutokset aiheuttavat ostajien ostokäyttäytymiseen; Mitä enemmän teknologia kehittyy, sitä parempia tuotteita ostajat haluavat. (Vahvaselkä 2009, 69.)

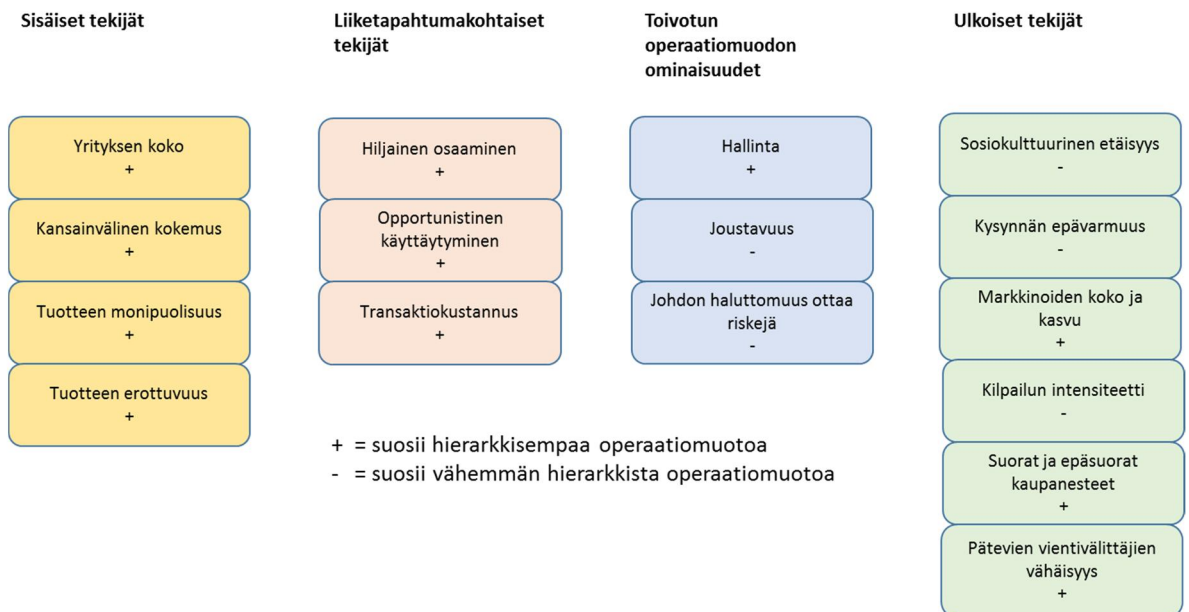
Mikroympäristöön sisältyvien markkinakohtaisten mahdollisuuksien ja edellytysten kartoittaminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen. Alin ja suppein ulottuvuus on perusmarkkinatieto, joka sisältää perustietoa markkina-alueesta. Toinen ulottuvuus on syvällisempi markkinatutkimus, joka sisältää perusmarkkinatiedon lisäksi muun muassa tietoa asiakkaista ja kilpailijoista. Kolmas ja laajin ulottuvuus on yksityiskohtainen, perusteellisiin selvityksiin nojautuva suunnitelma, joka sisältää muun muassa konkreettiset toimenpidesuositukset kohdemarkkinoille pääsemiseksi ja siellä menestymiseksi. (Vahvaselkä 2009, 111–113.)

2.3 Operaatiomuodot

Yrityksen valmiuden ja markkinakohtaisten edellytysten ohella on oleellista pohtia operaatiomuotoa, jolla markkinoille pyritään. Operaatiimuodoilla tarkoitetaan tapaa, jolla tuote tai palvelu viedään kohdemaahan asiakkaalle. Operaatiomuodot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: vientioperaatiot (*export*), sopimusperusteiset operaatiostrategiat ja sijoitusoperaatiot (*investment*). (Kananen 2011, 44.) Nämä kolme operaatiomuotojen pääryhmää voidaan pistää järjestykseen niiden hierarkian määrän suhteen; vientioperaatiot vaativat vähiten ja sijoitusoperaatiot eniten. (Hollensen 2014, 352.)

Nykyään uskotaan, että operaatiomuodon valintaan vaikuttavat neljästä ryhmästä koostuvat tekijät: sisäiset tekijät, ulkoiset tekijät, toivotun operaatiomuodon ominaisuudet

sekä liiketapahtumakohtaiset tekijät. (Hollensen 2014, 352.) Alla oleva kuvio kertoo, kuinka eri tekijät vaikuttavat operaatiomuodon valintaan.



Kuvio 2. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät (Hollensen 2014, 352.)

2.3.1 Vientioperaatiot

Vientioperaatioilla tarkoitetaan kotimaisten tuotteiden vientiä kohdemarkkinoille eri toimitus- ja jakelukanavien avulla. Vientioperaatioihin luetaan oma välitön vienti (*own export*), jossa ei käytetä lainkaan välikäsiä, tai suora (*direct export*) ja epäsuora vienti (*indirect export*), jossa viennin apuna on jonkinlainen välikäsi. Vienti on usein ensimmäinen operaatiomuoto kansainvälistyessä. (Kananen 2011, 45–47.) Muihin operaatiomuotoihin verrattuna vientioperaatiot ovat hyvin joustavia, eikä niihin sisälly suurta riskiä. Vientiä harjoittava yritys pystyy aloittamaan ja lopettamaan vientitoiminnot suhteellisen rivakasti ja pienellä riskillä. (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2014, 393.)

Omassa välittömässä viennissä ei käytetä yrityksen ulkopuolisia välikäsiä. Yrityksen sisäisessä jakeluketjussa voi tosin olla omia välikäsiä, kuten esimerkiksi myyntihenkilöstöä tai vähittäismyyntikauppa. Vienti voi myös tapahtua suoraan asiakkaalle ilman omia myyntiedustajia. Omassa välittömässä viennissä viejäyritys hoitaa vientijärjestelyt koti- ja kohdemaassa sekä usein myös koti- ja kohdemaan mahdolliset tulliselvitykset. Viejäyritys on siis suorassa yhteydessä kaikkien kohdemaassa olevien asiakkaidensa kanssa. Suora yhteys asiakkaaseen on käytännössä välttämätöntä myydessä tuotteita ja palveluita jotka ovat räätälöity suoraan vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Kananen 2011, 45–46.)

Suorassa viennissä yritys myy tuotteensa tai palvelunsa kohdemaassa olevalle välikädelle. Välikätenä voi toimia esimerkiksi maahantuoja tai tuontiliike. Välikäsi hoitaa tuotteen markkinoinnin ja myynnin kohdemaassa. Toisin kuin omassa välittömässä viennissä, suorassa viennissä viejäyritys ei ole suoraan yhteydessä asiakkaaseen, vaan ainoastaan kohdemaassa olevaan välikäteen. Suorassa viennissä palautteen saaminen asiakkaalta sekä myyntilukujen seuranta ovat heikompaa kuin välittömässä viennissä. (Kananen 2011, 46–47.)

Epäsuora vienti tapahtuu kotimaisen välikäden avulla. Tämä on monelle yritykselle ensimmäinen kansainvälistymisen vaihe, jonka tarkoituksena on tunnustella markkinoita ja katsoa onko tuotteella kysyntää ulkomailla. Yrityksen kannalta epäsuora vienti on rinnastettavissa kotimaiseen myyntiin, sillä yrityksen ei tarvitse tietää itse kansainvälisestä kaupasta juuri mitään. Epäsuora vienti on yritykselle edullinen vaihtoehto, sillä siihen ei vaadita suuria investointeja tai erityisosaamista. Kotimainen välikäsi pystyy harvoin myymään tuotteen suoraan asiakkaalle, joten epäsuorassa viennissä saattaa olla kotimaisen välikäden lisäksi toinen välikäsi kohdemaassa, mikä tekee epäsuorasta viennistä kalliin vientivaihtoehdon. Myös palautteen saaminen asiakkaalta voi olla käytännössä mahdotonta jos välikäsiä on enemmän kuin yksi. (Kananen 2011, 47–48.)

2.3.2 Sopimukselliset operaatiomuodot

Sopimuksellisissa operaatiomuodoissa tuotteen tai palvelun valmistusoikeudet on myyty eteenpäin joko lisensoimalla, franchisingilla tai sopimuksenmukaisella valmistuksella. Sopimukselliset operaatiomuodot ovat käytännöllisiä kun tuotteen vienti kotimaasta kohdemaahan ei ole mahdollista pitkän maantieteellisen etäisyyden tai kohdemaan hallinnon asettamien säädösten takia. (Kananen 2011, 45.)

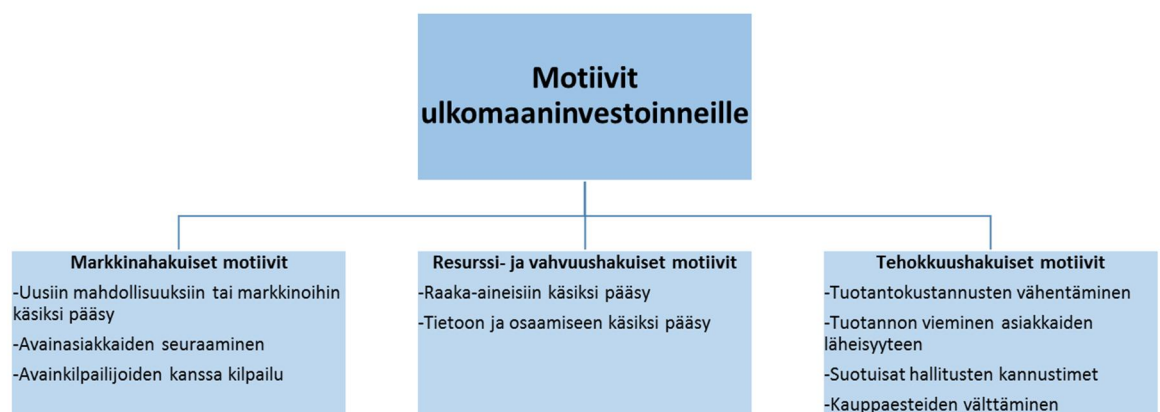
Lisensointi tarkoittaa immateriaalioikeuden, kuten patentin, tavaramerkin tai tekijänoikeuden käyttöoikeuden myymistä toiselle yritykselle. Lisenssisopimus laaditaan aina tapauskohtaisesti. Sen kattamat teknologiat ja voimassaoloaika on aina neuvoteltavissa. Lisensioijan ja lisenssin saaja voivat sopia keskenään myös siitä, maksetaanko lisenssisopimuksesta yksi iso könttäsomma vai käytetäänkö tietyn suuruista vuosimaksua. Kyseessä on halpa ja helppo tapa kartoittaa markkinoita ja saada uusi teknologia ulkomaan markkinoille, sillä lisensointi ei vaadi lisensioijalta suuria taloudellisia investointeja eikä resursseja tarvitse käyttää perinteisen tavaraviennin organisoimiseen. (Kananen 2011, 64–65.)

Franchisingissa on lisensoinnin tapaan kyse immateriaalioikeuksien käyttöoikeuksien myymisestä. Ero lisensointiin tulee siinä, että franchisingissa myydään koko liiketoimintakonsepti rajattujen käyttöoikeuksien sijaan. Franchising on yleistä etenkin palvelusektorilla sekä pikaruokaketjujen parissa. Franchisingsopimuksessa ostaja maksaa alussa usein kiinteän hinnan ja myynnin mukaisen provision franchiseoikeuksien käytöstä. (Kananen 2011, 66.)

Sopimusvalmistuksessa viejäyritys teettää kohdemaassa tuotetta ilman omaa investointia. Sopimus antaa viejäyritykselle mahdollisuuden keskittyä tuotteen myyntiin ja markkinointiin. Viejäyrityksen on vaikea valvoa valmistajan toimintaa, joten sopimusvalmistus on usein riski. (Kananen 2011, 66–67.)

2.3.3 Investoinnit

Ulkomaan investoinneilla tarkoitetaan joko uutta toimintaa luovia investointeja (*greenfield investment*), yrityksen ostoa (*acquisitions*), yhteisyrityksiä (*joint ventures*) tai erilaista vientiyhteistyötä kuten vientirenkaita, -verkostoja ja alliansseja. (Kananen 2011, 71–79.) Motiivit tehdä investointeja voidaan jakaa kolmeen ryhmään; markkinahakuiset, resurssi- ja vahvuushakuiset sekä tehokkuushakuiset. (Cavusgil 2014, 420.) Alla oleva kuvio 3. kertoo esimerkkejä kunkin ryhmän



Kuvio 3. Ulkomaaninvestointien motiivit (Cavusgil 2014, 420.)

Uutta toimintaa luovia investointeja (*greenfield investment*) on erilaisia. Yksinkertaisin näistä on oman myyntikonttorin perustaminen, sitten oma tytäryritys ja monimutkaisin vaihtoehto on oman tuotantolaitoksen perustaminen. (Kananen 2011, 71.)

Myyntikonttorin perustaminen on kannattavaa silloin, kun myynti kohdemaassa on riittävän suurta kattamaan myyntikonttorin perustamisesta ja ylläpidosta aiheutuvat kustannukset. Konttorin kotimaiset tai ulkomaalaiset työntekijät ovat vastuussa myynnin edistämisessä kohdemarkkinoilla. Koska myyntikonttori on juridisesti osa emoyhtiötä, emoyhtiö on vastuusta kaikista sopimuksista ja velvoitteista. (Kananen 2011, 71.)

Tytäryrityksen perustamisen edellytykset ovat usein samat kuin myyntikonttorilla, kohdemaassa täytyy olla riittävästi myyntiä tytäryrityksestä aiheutuvien kulujen kattamiseen. Tytäryritys on myyntikonttoria kalliimpi investointi, joka mahdollistaa tehokkaamman markkinoiden valvonnan. Lähtökohtaisesti tytäryritys on oma juridinen yksikkö, mutta esimerkiksi EU:ssa ja Yhdysvalloissa tytär- ja emoyhtiö katsotaan yhdeksi juridiseksi yksiköksi. (Kananen 2011, 71–72.)

Oma tuotantolaitos perustetaan usein ulkomaille edullisten resurssien, osaavan tai edullisen työvoiman tai verotuksellisista takia. Jos yrityksen tuotannolle on riittävästi kysyntää tai yritys valmistaa asiakkaalle tarkkaan räätälöityjä tuotteita tai palveluita, oman tuotantolaitoksen perustaminen voi olla kannattava vaihtoehto. (Kananen 2011, 74–75.)

Yrityksen osto on taloudellisesti kallis tapa päästä tavoitellulle markkinalle. Yritysosto vaatii paljon rahaa ja aikaa vievää pohjatyötä, mutta ostopäätöksen tehtyä yritys pääsee nopeasti käsiksi uuteen markkina-alueeseen. Kaikki ostetun yrityksen omaisuus, resurssit, työntekijät sekä mahdollisuus hyödyntää aiempia toimittajia ja jakeluverkostoja siirtyvät ostajayritykselle. Ongelmia saattaa syntyä, kun yrityskulttuuri on ostetussa yrityksessä erilainen ostajayritykseen verrattuna. (Kananen 2011, 72–73.)

Yhteisyritykset (*Joint venture*) ovat kahden tai useamman yrityksen perustamia koalitioita. Yhteisyritykset perustetaan usein tiettyä tarkoitusta varten, ja ne ovat monesti lyhytikäisiä projekteja. Kansainvälistymiseen liittyvät riskit jakautuvat yhteisyrityksissä sen perustaneiden tahojen välillä. Yrityksen perustaneiden tahojen välinen yhteistyö saattaa olla hyvinkin hyödyllistä perustajille. Yhteistyökumppanilta voidaan oppia esimerkiksi teknologista osaamista ja toisen tahon maineesta voi olla hyötyä kansainvälistymisessä.

Joissain maissa yrityksen on laitonta toimia, jos paikallinen taho ei omista siitä vähintään viittäkymmentä prosenttia. Näissä tapauksissa ulkomaalaisen yrityksen on välttämätöntä perustaa yhteisyritys paikallisen tahon kanssa. (Kananen 2011, 76–77.)

Vientiyhteistyö oli Suomessa pitkään yleinen tapa organisoida usean yrityksen vientitoimintaa. Yhteistyö kuitenkin esti yritysten keskinäisen kilpailun ja tämä ei Suomen EU:n liittymisen jälkeen sopinut yhteen EU:n vapaan kilpailun toimintaperiaatteisiin. Nykyään vientiyhteistyö ei ole yhtä laajaa, ja se perustuu usein yritysten yhteisesti vuokraamaan vientihenkilöstöön. Nykyään myös kaupalliset yritykset sekä verorahoilla tuetut järjestöt tarjoavat toimiala- tai kohdemaakohtaisia vientirengaspalveluita. Nämä palvelut ovat kustannustehokkaita kansainvälistymisen käynnistysmuotoja, sillä useat yritykset kattavat palvelun kulut. Vientirengaspalvelun tarjoajalla on tarvittava osaaminen alalta, mikä helpottaa kansainvälistymistä. Myös toisilta yrityksiltä saadut kokemukset voivat olla hyödyksi. (Kananen 2011, 78–79.)

2.4 Kansainvälistymiseen tarvittavan pääoman lähteet

Kansainvälistyminen vaatii aina taloudellista pääomaa, oli se sitten uuden toimipisteen perustamiseen tai uusien henkilöiden palkkaamiseen kotimaassa. Yritykset sijoittavat taloudellista pääomaa niihin kotimaisiin ja ulkomaisiin projekteihin, jotka vaikuttavat lupaavimmilta. Taloudellista pääomaa voi hankkia sisäisistä ja ulkoisista lähteistä. (Griffin & Pustay 2013, 524.)

Ulkoista sijoituspääomaa yritys voi saada usealta eri taholta. Yritys voi hakea lainaa pankilta, pääomasijoittajilta tai kotimaisilta valtion omistamilta rahoitusta tarjoavilta organisaatioilta. (Griffin ym. 2013, 524–525.)

2.4.1 Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot

Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot ovat hyödyllisiä kumppaneita kansainvälistymisessä, sillä niiden tarjoamat konsultointi- ja vientipalvelut ovat kustannustehokkaita ratkaisuja tarvittavan asiantuntemuksen saamiseen. On olemassa monta verorahoilla rahoitettua järjestöä, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä kansainvälistymisessä joko rahoituksen tai verkostoidensa avulla. Myös yksityiset yhdistykset, kuten Amcham Finland ovat apuna kansainvälistymisessä. Yhdysvaltain kauppaministeriö tarjoaa myös palveluita, joilla pyritään saamaan ulkomaalaisia yrityksiä sijoittamaan Yhdysvaltoihin.

Amcham Finland on kansainvälinen bisnesverkosto, jonka missio on tehdä suomesta globaalisti älykäs ja yhdistynyt markkina-alue. Amcham on yksityinen kansalaisjärjestö, jonka toiminta pyörii täysin jäsenmaksujen rahoituksella. Järjestöllä on toimistot Helsingissä ja Yhdysvaltain New Yorkissa. Järjestö tarjoaa verkostoitumis-, kasvu- ja kansainvälistymisohjelmia, joista LaunchpadUSA auttaa yrityksiä kansainvälistymisessä Yhdysvaltoihin. (Amcham) Ohjelma auttaa yrityksiä kansainvälistymisessä konsultoinnin ja verkostoinnin avulla. LaunchpadUSA:n asiantuntijat auttavat yritystä hahmottamaan omat tavoitteet ja tekemään käytännön ratkaisuja, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Verkostoituminen ja oikeisiin ihmisiin tutustuttaminen on myös ohjelman keskeinen osa. (LaunchpadUSA)

Finpro auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymisessä, kasvattaa ulkomaalaisten vierailijoiden määrää Suomessa ja hankkii ulkomaisia investointeja Suomeen. Finprolla on 64 toimipistettä 44 eri maassa, muun muassa Piilaakson ytimessä Palo Altossa. (Finpro) Finpron hallinnoima Export Finland toiminto tarjoaa kansainvälistymispalveluita kaikissa kansainvälistymisen vaiheissa. Export Finland tarjoaa muun muassa konsultointitukea markkinoille menon, kansainvälisen kasvun ja markkina-aseman parantamisen suunnittelussa. Toiminto tarjoaa myös verkostoitumismahdollisuuksia eri markkinoilla. (Export Finland)

SelectUSA on Yhdysvaltain kauppaministeriön International Trade Administrationin ylläpitämä ohjelma, jonka tehtävänä on helpottaa suoraa ulkomaaninvestointia Yhdysvaltoihin ja täten luoda työpaikkoja maahan. Ohjelma auttaa kaikenkokoisia yrityksiä löytämään tarvittavan tiedon päätöksentekoon, verkostoitumaan tarvittaviin henkilöihin ja navigoimaan liittovaltion säädösviidakossa. SelectUSA on yhteistyössä yli kahdenkymmenen liittovaltion viraston kanssa, jotta palvelu pystyisi tarjoamaan yksilöityä informaatiota ja ohjausta yritykselle investointipäätöstä tehdessä. (SelectUSA b.)

Finnvera on Suomen valtion omistama erityisrahoittaja ja virallinen vientitakuulaitos, jonka tehtävänä on auttaa suomalaisia yrittäjiä rahoituksen keinoin. Finnvera tarjoaa lainoja yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen ja yritystoiminnan aloittamiseen sekä takuita viennin riskeiltä suojautumiseen. (Finnvera)

Innovaatorahoituskeskus Tekes on Suomen valtion virasto, joka pyrkii toiminnallaan edistämään suomalaisten yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, auttamaan tuotannon ja viennin kasvattamista sekä luomaan perustaa työllisyydelle ja kansalliselle hyvinvoinnille.

Tekes tarjoaa yrityksille rahoitus- ja asiantuntijapalveluita tutkimustyöhön ja kansainvälistymiseen. (Tekes)

2.5 Kansainvälisen kaupan esteet

Kansainvälisen kaupan esteet voidaan jakaa kahteen ryhmään; luonnolliset ja keinotekoiset esteet. Luonnollisia esteitä ovat muun muassa kulttuuri, kieli, kommunikointitavat, tavat ja maantieteellinen sijainti. Keinotekoiset esteet ovat valtion viranomaisten asettamia rajoituksia ja vapaata kilpailua heikentäviä tekijöitä, kuten esimerkiksi tariffit, tullisäädökset, kiintiöt, valtion avustukset, säädökset ja kansalliset standardit. (Kananen 2011, 19.)

2.5.1 Luonnolliset esteet

Luonnollisten esteiden vaikutusta yrityksen tuotteen tai palvelun vastaanottoon on erittäin vaikea saada selville käyttämällä pelkästään toissijaisia tietoa. Lähes aina on turvauduttava ensisijaiseen tietoon, kuten markkinatutkimukseen tai jopa koemarkkinointiin. Tuotteen tai palvelun menestykseen voi vaikuttaa niinkin pieni asia, kuin yksi värivalinta tai vääränlainen kuviointi. Yleensä luonnollisten esteiden vaikutus selviää vasta, kun asiakas on suorassa yhteydessä tuotteeseen tai palveluun. (Kananen 2011, 19.)

Kieli ja kommunikointitavat vaikuttavat kansainväliseen kauppaan monella tavalla. Sen lisäksi, että eri kielissä sanat ja kieliooppi ovat erilaisia, sanoilla voi olla eri merkitys eri taustoista tuleville ihmisille. On myös syytä muistaa, että mikäli yrityksessä ei osata kohdemaan kieltä sujuvasti on riski, että viestin merkitys saattaa muuttua radikaalisti sitä kääntäessä toiselle kielelle. Myös nonverbaalinen viestintä on merkittävässä roolissa kansainvälisessä kaupassa. Joidenkin arvioiden mukaan jopa 80–90 prosenttia viestinnästä on nonverbaalista viestintää, eli viestintää, joka ei ole sanoja. Tällaista kommunikointia ovat esimerkiksi ilmeet, intonaatio, katsekontakti, käsien eleet, kehon asento ja ryhti. Nonverbaali kommunikointi tulkitaan usein eri tavalla eri yhteiskunnissa. (Griffin & Pustay 2013, 114–119.)

Lahjojen antaminen ja vieraanvaraisuus voidaan mieltää kommunikoinniksi tai tavoiksi. Lahjojen antamisen tapa ja vieraanvaraisuus voi olla julkista ja näyttävää tai yksityisempää, riippuen missä päin maailmaa ollaan. Lahjat ovat tärkeässä merkityksessä maissa, jossa liiketoiminnassa arvostetaan yhteistyökumppaneita yhtä paljon kuin yhteisiä projekteja. (Griffin & Pustay 2013, 118–119.)

Kulttuuri näkyy kansainvälistymisessä erilaisina tapoina, käytäntöinä ja ostokäyttäytymisenä. Mitä kauemmaksi kotimaasta mennään, sitä erilaisempaa kulttuuri pääsääntöisesti on. Esimerkiksi väreillä saattaa olla erilainen merkitys eri kulttuureissa. Kulttuurivaikutteet ovat merkittävämpiä kuluttajamarkkinoilla kuin teollisuustuotteiden markkinoilla. Kulttuuritekijät tulevat näkyviksi viimeistään myyjän ja ostajan välisessä kanssakäymisessä, jos ne eivät ilmene itse tuotteesta. (Kananen 2011, 23.) Kansalliseen kulttuuriin voidaan syventyä muun muassa laajalti hyväksytyjen Geert Hofsteden kansallisten kulttuurien dimensioiden avulla.

2.5.2 Kansallisten kulttuurien ulottuvuudet

Alankomaalainen antropologi Geert Hofstede suoritti vuosina 1968–1972 yhden ensimmäisistä empiirisistä tutkimuksista kansallisen kulttuurin piirteistä. Hän keräsi dataa 116,000 IBM:n työntekijältä eri kansalaisuuksista, sukupuolista ja ikäryhmistä. Hän tunnisti neljä toisistaan riippumatonta ulottuvuutta kansallisessa kulttuurissa; individualismi vs. kollektivismi, valtaetäisyys, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys sekä epävarmuuden välttäminen. (Gavusgil ym. 2014, 123–125.) Myöhemmin Hofstede lisäsi viidennen ja kuudennen ulottuvuuden neljän aiemman rinnalle; lyhyen- vastaan pitkäkätähtäimen orientaatio sekä hemmottelu vastaan itsehillintä (Hofstede 2011, 14.).

Hofsteden kulttuuridimensiot ovat laajalti hyväksytyjä tiedemaailmassa, mutta hänen teettämä empiirinen tutkimus on monella tapaa vajainen. Maailma on muuttunut paljon siitä, kun tutkimus tehtiin, ja yhden yrityksen työntekijöistä kerätty data on myös rajallinen. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää suuntaa antavana. (Gavusgil ym. 2014, 123–125.)

Individualismi vastaan Kollektivismi tarkoittaa sitä, toimiiko henkilö pääsääntöisesti yksilönä vai osana ryhmää. Individualistisissa yhteiskunnissa ihmistenväliset suhteet ovat suhteellisen rentoja, ja jokainen henkilö keskittyy pääsijaisesti omien etujen tavoittelemiseen. Kollektiivisissa yhteiskunnissa ihmistenväliset suhteet ovat taas tärkeämpiä ja liiketoimintaa toteutetaan toisten mielipiteitä kuunnellen. (Hofstede 2011, 11.)

Valtaetäisyys kuvastaa kuinka yhteiskunta käsittelee ihmisten väliset valtaerot. Matalan valtaetäisyyden maissa, kuten pohjoismaissa verotuksen ja sosiaaliturvan ansiosta kansalaiset ovat suhteellisen tasa-arvoisia vallan ja tulojen suhteen. Korkean valtaetäisyyden maissa taas valta ja varallisuus ovat jakautuneet hyvinkin epätasaisesti. Kulttuurin valtaetäisyys näkyy liiketoiminnassa päätöksentekona. Matalan etäisyyden

maissa päätökset tehdään useammin yhteisesti ja työntekijöillä on sanavaltaa yrityksen yhteisiin asioihin kun taas korkean etäisyyden maassa yritysjohto tekee päätökset muiden puolesta. (Hofstede 2011, 9-10.)

Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys viittaa yhteiskunnan suuntautuneisuutta perinteisiin maskuliinisiin ja feminiinisiin arvoihin. Maskuliiniset kulttuurit arvostavat kilpailua, varallisuutta ja kunnianhimoa, kun taas feminiiniset kulttuurit arvostavat toisista huolehtimista ja keskinäistä riippuvuutta. Liike-elämässä maskuliinisuus näkyy vahvana itsevarmuutena ja johtajuutena. (Hofstede 2011, 12–13)

Epävarmuuden välttäminen viittaa siihen, kuinka paljon ihmiset pystyvät sietämään epävarmuutta ja riskejä elämässään. Maissa, joissa epävarmuutta vältetään paljon, yritykset suosivat työntekijöidensä pitkiä työuria yrityksessä ja asettavat yrityksensisäisiä säädöksiä, joilla pyritään minimoimaan asioiden monimerkityksellisyyttä. Päätöksenteko on myös usein hitaampaa epävarmuutta vältävissä maissa. Maissa, joissa epävarmuutta vältetään vähemmän, päätöksiä tehdään nopeammin, mutta työntekijät eivät välttämättä ole yhtä sitoutuneita työnantajansa, vaan työpaikkaa saatetaan vaihtaa helpommin. (Hofstede 2011, 10–11)

Lyhyen- vastaan pitkäntähtäimen orientaatio viittaa siihen, kuinka paljon ihmiset ja organisaatiot lykkäävät hetken huumaa saavuttaakseen pitkäkestoista menestystä. Pitkäntähtäimen orientointuneissa maissa, kuten Kiinassa, Japanissa ja Singaporessa arvostetaan myös koulutusta, kuria, uskollisuutta, perhesuhteita sekä omista himoista pidättäytymistä. Länsimaat ovat usein enemmän lyhyen tähtäimen orientoituneita. (Hofstede 2011, 13–15.)

Suopeus vastaan itsehillintä kuvastaa kuinka vapaasti yhteiskunta sallii ihmisten nauttia elämän iloista. Yhteiskunnissa, jotka saavuttavat korkeammat pisteet suopeudessa, vapaa-ajalla on suurempi merkitys ihmisten elämässä, yhteiskunnalliset normit ovat löysempiä ja ihmiset aistivat, että heidän henkilökohtaisilla päätöksillään on suuri vaikutus heidän omaan elämäänsä. Hillityissä yhteiskunnissa puolestaan ihmisillä on käsitys, että oma kohtalo ei ole heidän käsissään, ja yhteiskunnan ilmapiiri on tiukempi. (Hofstede 2011, 15–16.)

2.5.3 Keinotekoiset esteet

Keinotekoiset esteet ovat pääosin samoja asioita, jotka aiheuttavat riskiä luvussa 2.2.2 käsitellyssä PEST-analyysin poliittisessa toimiympäristössä. Näitä keinotekoisia esteitä on

muun muassa valtion hallinnon asettamat tuontirajoitukset, tullit, tariffit, valtion antamat avustukset, kiintiöt sekä kansalliset standardit. Lyhyesti sanottuna siis keinot, jolla valtio pyrkii parantamaan kotimaisten yritysten kilpailukykyä kotimaan markkinoilla. Keinotekoiset esteet on helposti löydettävissä toissijaisia tiedonlähteitä käyttäessä. Länsimaisissa markkinatalouksissa on viimeaikoina pyritty pääsemään eroon valtioiden protektionistisista toimenpiteistä, jotka vääristävät kaupankäyntiä muun muassa vapaakauppasopimuksilla. (Kananen 2011, 19–20.)

3 Ohjeistuksen teon kuvaus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön ja sen liitteenä olevan ohjeistuksen tekemistä. Opinnäytetyön edellinen luku oli yleistä kansainvälistymisteoriaa, jota tässä luvussa sovelletaan ICT-alan yrityksen kansainvälistymiseen Piilaaksoon. Luvussa käydään myös läpi ohjeistuksen teon vaiheita aikataulun ja teorian hyödyntämisen näkökulmasta.

3.1 Teorian hyödyntäminen ohjeistuksen teossa

Teoriaa, joka koskee nimenomaan suomalaisen ICT-alan yrityksen kansainvälistymistä Piilaaksoon, ei ole runsaasti saatavilla. Tämän takia päädyin käyttämään opinnäytetyön tietoperustassa teoriaa, joka käsittelee kansainvälistymistä yleisesti. Ohjeistuksessa sovelsin tietoperustan teoriaa koskemaan nimenomaan ICT-alan yrityksiä ja Piilaaksoa kansainvälistymiskohteena. Koin, että tietoperustassa on tärkeä pureutua kansainvälistymiseen yleisellä tasolla, jotta lukijan on helppo ymmärtää minkä takia päädyin uppoutumaan tiettyihin asioihin liitteenä olevassa Ohjeistuksessa.

Yleisessä kansainvälistymisteoriassa on paljon tietoa, joka ei välttämättä ole relevanttia ICT-alan, tai kohdemarkkinan kannalta. Esimerkiksi kaikki operaatiomuodot eivät välttämättä tule kysymykseen Piilaaksoon tähtäävälle ICT-alan yritykselle. On kuitenkin tärkeää, että tietoperustan lukemalla pystyy hahmottamaan, mitä kaikkea kansainvälistymisessä tulee ottaa huomioon ja myös hieman paremmin ymmärtämään minkälainen prosessi kansainvälistyminen on.

Koska kansainvälistyminen on prosessina erittäin yrityskohtaista, Ohjeistuksessa ei pystytty soveltamaan kaikkea teoriaa. Esimerkiksi luvussa 2.2 mainitut ensi- ja toissijainen tieto on oleellista tietoa, mutta ohjeistukseen ei pystytty sisällyttämään yritykselle räätälöityä ensisijaista tietoa, koska ohjeistus ei ole tehty yksittäistä yritystä varten. Ohjeistuksessa pystytään kuitenkin neuvomaan minkälaista ensisijaista tietoa kannattaa etsiä, ja mistä sitä voidaan saada. En myöskään kokenut tarpeelliseksi uppoutua yrityksen sisäisiin taloudellisen pääoman lähteisiin, koska se olisi erittäin yrityskohtaista eikä olisi liittynyt opinnäytetyön aiheeseen.

3.2 Piilaaksoon kansainvälistyminen

Suomalaiset ICT-alan yritykset ovat maininneet Raija Rapon ja Marita Seulamo-Vargaan vuonna 2010 julkaistussa kirjassa; Silicon Valley Journey Piilaaksoon läsnäolon luomisen

voimakkaimmiksi syiksi markkinoiden vedon, alueella olevat markkinat ja potentiaaliset yhteistyökumppanit, uuden teknologian tuomisen markkinoille, paikallisen osaamisen ja välttämättömät verkostot, Piilaakson rahoitusmahdollisuudet sekä asiakkaiden toiveet. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 18.)

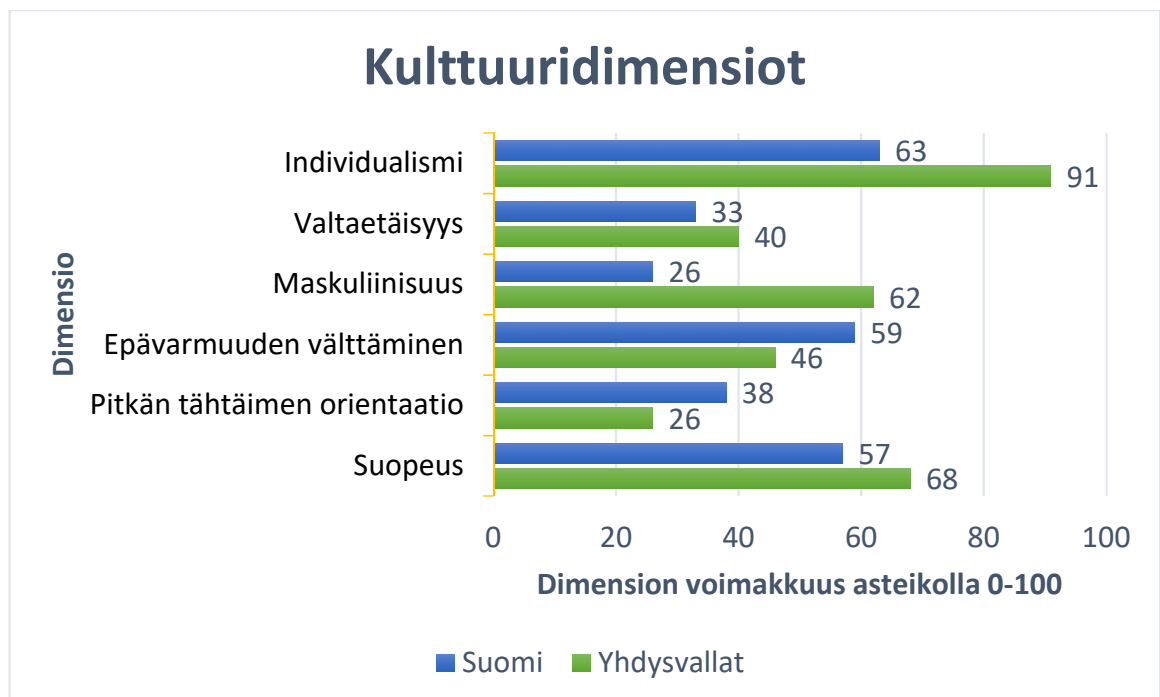
Amerikkalaiset työskentelevät mieluiten paikallisten yritysten kanssa. Tästä syystä oman läsnäolon luominen Piilaaksoon on välttämätöntä rahoituksen saamiseen, partnereiden hankkimiseen ja menestyvään myyntiin. Läsnäoloa ei välttämättä tarvitse kuitenkaan luoda perustamalla toimistoa seudulle, vaan myös ”kevyemmät” ja edullisemmat vaihtoehdot, kuten virtuaalitoimisto tai kustomoitu internetsivu ovat toimivia vaihtoehtoja. Olisi kuitenkin suotavaa, että yrityksellä olisi seudulla vähintään postiosoite, Yhdysvaltalainen puhelinnumero sekä osa-aikainen työntekijä tai palkattu edustava konsultti. Muita vaihtoehtoja läsnäolon luomiseen on muun muassa yrityshautomot sekä ns. The Network Method, jonka tarkoituksena on yhdistää paikalliset yhteydet internetistä löytyvien työkalujen kuten LinkedIn:n kanssa. (Repo & Seulamo-Vargas 2010, 38–42.)

Yritysten täytyy pystyä erottamaan Piilaakson mielikuvat faktoista. Tämän takia laaja pohjatyö laajenemista suunnitellessa on erittäin tärkeää. Mediassa monesti ylimainostetaan Piilaaksoa ja yrityksellä saattaa olla tämän takia vääränlainen kuva seudusta ja sen kilpailusta. Seudulla menestyminen vaatii paljon aikaa, rahaa, suhteita ja verkostoitumista. Kalifornian pitkä maantieteellinen etäisyys ja kymmenen tunnin aikaero suomeen heikentävät toimipisteiden välisen yhteydenpidon tehokkuutta ja tarkoittaa, että työntekijöiden täytyy työskennellä toimistoajan ulkopuolella, mikäli Suomen ja Kalifornian välillä täytyy pitää reaaliaikaisia keskusteluja. Näistä syistä joillekin Yhdysvaltoihin pyrkiville yrityksille Piilaaksoa parempi ratkaisu voi olla Yhdysvaltain itärannikko lyhemmän etäisyyden takia. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 26–29.)

Piilaaksossa on tunnettu riskipääomasijoittajistaan. Sijoittajien läsnäolo onkin yksi yleisimmistä syistä miksi yritykset haluavat asettua seudulle. Riskipääomasijoittajat eivät tarjoa vain rahaa, vaan avaavat ovet myös heidän omille kontakteilleen, jotka voivat olla jopa välttämättömiä menestyksen kannalta. Vaikka Piilaaksossa on riskipääomasijoittajien ansiosta paljon rahaa liikkeessä, hintataso on myös erittäin korkea. Liiketilat Sand Hill Roadilla Menlo Parkissa olivat vuonna 2014 kalleimmat maassa ja esimerkiksi yksion kuukausivuokra saattaa olla seudulla jopa tuhansia euroja (Bloomberg 14.12.2014).

Luvussa 2.2.2 käsitellyssä PEST -analyysissä käsitelty poliittinen, taloudellinen, sosiokulttuurinen ja teknologinen toimintaympäristö kattavat erittäin laajan määrän tietoa. On yrityskohtaista, mikä tieto kussakin toimintaympäristössä on relevanttia yrityksen kansainvälistymisessä. Myös esimerkiksi sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön sisältyvät demograafiset tiedot käsittävät hyvin paljon tietoa jota on turha laittaa tämän kaltaiseen opinnäytetyöhön. Liitteenä olevassa Ohjeistuksessa olevassa PEST-analyysissä pyritään tuomaan eteen informaatiota, joka on yleisesti oleellista ja informatiivista.

Luvussa 2.6.1. käsitelty Hofsteden kulttuuridimensiot antavat suunta-antavan käsityksen siitä, minkälaiset kulttuurierot kahden maan välillä ovat. Alla oleva kuvio havainnollistaa, kuinka Suomi ja Yhdysvallat eroavat toisistaan Hofsteden kulttuuridimensioissa.



Kuvio 4. Suomen ja Yhdysvaltain väliset erot kulttuuridimensioissa. (Hofstede)

Kuten kuviosta ilmenee, suurimmat erot Suomen ja Yhdysvaltojen kulttuuridimensioissa on maskuliinisuus vastaan feminiinisyys ja individualismi vastaan kollektiivisuus dimensioissa. Yhdysvalloissa on huomattavasti individualistisempi ja maskuliinisempi kulttuuri. Suhteellisen pieni valtaetäisyys yhdistettynä individualismin kanssa näkyy liike-elämässä muun muassa siten, että esimiesten ja alaisten välinen kommunikointi on avointa. Maskuliinisuus näkyy Yhdysvalloissa siten, että voittamista ja menestymistä

arvostetaan. Toisin kuin Suomessa, Yhdysvalloissa on hyväksyttyä puhua omasta menestyksestä. Työpaikoilla työntekijöille usein asetetaan selkeät mitattavat tavoitteet, jotta he pääsevät näyttämään kuinka hyviä ovat. Sopiva määrä yrityksen sisäisiä ristiriitoja ajatellaan olevan hyväksi liiketoiminnan kannalta Yhdysvalloissa. Tällöin työntekijät saavat itsestään enemmän irti, sillä ”voittajaksi” pääsemistä arvostetaan paljon. (Hofstede)

Yhdeksi keinotekoiseksi esteeksi Yhdysvaltoihin kansainvälistyvälle yritykselle voidaan luokitella Yhdysvaltain monimutkainen, paikallisia työpaikkoja suojeleva viisumilainsäädäntä ja etenkin H-1B viisumikiintiö. Viisumiasiat ovatkin tuottaneet monelle kansainvälistyvälle yritykselle ongelmia (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 95.). H-1B viisumit on tarkoitettu ulkomaalaisille asiantuntijoille, jotka ovat tulossa töihin Yhdysvaltalaisille työnantajille. Piilaaksolaiset yritykset ovat pyrkineet korottamaan viisumikiintiötä tämänhetkisestä 65,000:sta. Yhdysvaltain presidentiksi marraskuussa 2016 valittu Donald J. Trump aiheuttaa hieman epävakautta protektiivisilla talouspoliittisilla linjauksillaan. Hän on muun muassa sanonut olevansa ristiriidassa koko H-1B viisumiluokan kanssa. Tämä vaikeuttaisi pätevien ulkomaalaisten työntekijöiden saamista Piilaaksoon huomattavasti. Trump on sanonut myös muun muassa erottavan Yhdysvallat Tyynenmeren maiden välisen Trans Pacific Partnership Agreement - vapaakauppasopimuksesta. On kuitenkin vaikea arvioida, mitä Trumpin hallinto käytännössä tarkoittaa muille Yhdysvaltain neuvottelemille kauppasopimuksille sekä kansainvälisille yrityksille Piilaaksossa. (TechCrunch)

EU ja Yhdysvallat neuvottelevat parhaillaan Transatlantisesta Kauppa- ja Investointikumppanuudesta (TTIP). TTIP:n tarkoitus on lisätä vapaakauppaa jäsenvaltioiden välillä. Tämä tarkoittaa tullien ja tuontirajoitusten poistamista kahdenkeskeisestä kaupankäynnistä. Kaupankäynti EU:n jäsenvaltioiden ja Yhdysvaltojen välillä on suhteellisen avointa, etenkin ICT-alalla, mutta TTIP:N toteutuminen merkitsisi entistä sujuvampaa kaupankäyntiä myös ICT-alan yrityksille. Keskeisessä roolissa TTIP:ssä ICT-alan kannalta ovat vapaan dataliikkuvuuden salliminen tietoturvallisuutta ja yksityisyyttä suojellessa. (The European Institute) Marraskuussa 2016 Saksan liittokansleri Angela Merkel ilmoitti, että TTIP sopimus jää jäihin toistaiseksi. Pääsyyksi tähän ilmoitettiin Donald Trumpin valinta Yhdysvaltain uudeksi presidentiksi (Helsingin Sanomat 2016).

3.3 Ohjeistuksen teon aikataulu

Olin alustavasti pohtinut työni aihetta ja tehnyt taustatyötä jo jonkin aikaa ennen työni aloittamista syyskuussa 2016. Olen nuorempana asunut Piilaaksossa Menlo Parkin kaupungissa ja oikeastaan tämän ansiosta sain idean opinnäytetyön aiheeseen. Piilaakso itsessään oli tuttua seutua, mutta yrityskulttuurista ja suomalaisista yrityksistä seudulla en tiennyt paljoa. Suoritin opintoihini sisältyvän viiden kuukauden työharjoittelujakson Yhdysvaltain Suurlähetystön kaupallisella osastolla Helsingissä. Sain kysyttyä opinnäytetyön aihetta työharjoittelun aikana kun oli mukana järjestämässä verkostoitumistilaisuuksia Yhdysvaltoihin pyrkiville suomalaisyrityksille. Pääsin tilaisuuksissa kuulemaan, minkälaisia haasteita yritykset ovat kohdanneet pyrkiessään Piilaaksoon ja tästä oikeastaan sain sinetöityä opinnäytetyöni aiheen.

Syyskuun alussa minulla oli ensimmäinen tapaaminen opinnäytetyöni ohjaajan ja muiden opinnäytetyötä tekevien kanssa. Opinnäytetyö oli viimeinen osa tradenomipintojani. Tavoitteenani oli saada opinnäytetyö valmiiksi sellaisella aikataululla, että valmistuisin joulukuussa 2016. Aloitin työn teon heti tapaamisen jälkeen perehtymällä Piilaaksoon ja sinne pyrkineiden yritysten tarinoin.

Tämän jälkeen aloitin kirjoittaa johdantoa ja teoreettista tietoperustaa. Tietoperustan halusin rakentaa yleisestä kansainvälistymisteoriasta ja sen kirjoittaminen sujui yllättävän rivakasti, sillä tietoa oli tarjolla valtava määrä. Teoriaosuuden jälkeen aloin työstää ohjeistusta ja opinnäytetyön kolmatta sekä neljättä lukua. Työstin näitä osioita rinnakkain, mutta painopisteenäni oli ohjeistuksen teko.

Ohjeistuksen teko sujui yllättävän rivakasti, sillä tiesin suurin piirtein mitä tietoa olin etsimässä. Ohjeistuksen tekoon meni noin kolme viikkoa, kun työstin opinnäytetyön kolmatta sekä neljättä lukua samaan aikaan.

SYYSKUU 2016							LOKAKUU 2016							MARRASKUU 2016						
Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
			1	2	3	4						1	2		1	2	3	4	5	6
5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13
12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20
19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27
26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30				
							31													

Kuvio 4. Työskentelypäivät

Työskentelin opinnäytetyön parissa yleensä noin viisi tuntia päivässä. Joinain päivinä, kun työnteko sujui hyvin, saatoinkin työskennellä jopa kymmenen tuntia päivässä. Koin tämän kaltaisen työajoissa joustavuuden minulle hyväksi. Nautin siitä, kun pääsen tekemään pitkään töitä hyvässä ”flowssa”. Opinnäytetyö ei kuitenkaan poistunut mielestäni niinä päivinä, kun en sitä varsinaisesti koneen ääressä tehnyt. Mietin sitä, kuinka jäsentelen kappaleet ja mihin järjestykseen laitan teoriaosuuden aina kun ylimääräistä aikaa löytyi.

Opinnäytetyön teon aikana Yhdysvalloissa oli presidentinvaalit, joissa Donald J. Trump valittiin presidentiksi. Tämä asia oli opinnäytetyöni hankala, sillä tuleva presidentti oli ennen vaaleja ilmaissut harjoittavansa erittäin protektionistista talous- ja ulkopolitiikkaa. Olisin joka tapauksessa seurannut vaalien etenemistä, mutta tätä työtä tehdessäni minun täytyi perehtyä erityisen tarkkaan Trumpin puheisiin. Suurin osa hänen lausahduksistaan oli ympäröivä parannusehdotuksia ilman mitään konkreettisia esimerkkejä, mutta hän oli myös maininnut muun muassa poistavansa koko H-1B viisumiluokan suojellakseen Yhdysvaltalaisien työpaikkoja ulkomaalaisilta ammatitosaaajilta sekä irtaannuttavansa Yhdysvallat Tyynenmeren kauppasopimuksesta. Jouduin työstämään Ohjeistuksessa muun muassa viisumiosiota uudestaan, kun Trump valittiin presidentiksi. Trump on tosin myöhemmin perunut joitakin kampanjointivaiheessa ilmaisemiaan kannanottoja, joten jää nähtäväksi, kuinka tuleva presidentti vaikuttaa ulkomaalaisten yritysten asemaan Yhdysvalloissa.

4 Pohdintaa

Tässä luvussa tarkastellaan tärkeimpiä asioita, jotka tulivat ilmi liitteenä olevaa ohjeistusta tehdessä, näistä syntyviä johtopäätöksiä ja kehittämis ehdotuksia. Lopussa kerrotaan myös minun omasta oppimisestani tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

4.1 Tulosten tarkastelua

Kaikissa lähteissä painotettiin sitä, kuinka tärkeää on luoda oma läsnäolo alueella. Näkyvyys ja mahdollisuus palvella asiakkaita lähellä nähtiin erittäin tärkeäksi. Kaikilla yrityksillä ei välttämättä ole mahdollisuutta perustaa toimipistettä suoraan, vaan läsnäolo pyritään luomaan kevyimmin keinoin, kuten räätälöidyillä internet sivuilla tai virtuaalitoimistolla.

Viisumien hankkiminen on ulkomaalaisille yrityksille yleensä jossain vaiheessa välttämätöntä. Monessa lähteessä tämä koettiin haastavaksi. Viisumiviidakko koettiin usein liian sekavaksi ja H-1B viisumikiintiö osoittaa hyvin, että kaikki menestymisen avaimet eivät aina ole yrityksen omissa käsissä. Se, että eri viisumit oikeuttavat erilaisiin toimenpiteisiin Yhdysvalloissa tarkoittaa, että on erityisen tärkeä suunnitella etukäteen mitä on menossa tekemään Piilaaksoon.

Suunnittelu onkin tärkeässä roolissa Piilaaksoon menemisessä. ”Kotiläksyjen” tekemistä painotettiin useiden yrittäjien ja asiantuntijoiden toimesta eri artikkeleissa ja kirjalähteissä. On tärkeää tuntea alueen yrityskulttuuri, potentiaaliset markkinat ja pahimmat kilpailijat etukäteen. Perusteellista taustatyötä ei kuitenkaan hyödynnetä tuotteen suunnitteluun. Alueella on tyypillistä, että tuote julkaistaan ennen kuin se on hiottu täydelliseksi. On tärkeä päästä markkinoille, saada näkyvyyttä ja mukautua asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän mukaan.

Koska Piilaakso ei ole virallisesti määritelty alue, demograafiset tiedot vaihtelivat eri lähteiden mukaan. Ohjeistuksessa demografisissa tiedoissa rajattiin Piilaakso käsittämään San Mateon ja Santa Claran piirikuntia, koska nämä alueet miellettiin osaksi Piilaaksoa useimmissa lähteissä.

Suomen ja Kalifornian välinen kymmenen tunnin aikaero on melkein suurin mahdollinen. Jos molemmissa päissä työskennellään perinteisten työaikojen mukaan, viestintä on erittäin hidasta. Työajat eivät osu päällekkäin, joten vastauksen saamisessa kestää aina seuraavaan päivään. Jommassakummassa päässä pitäisi pystyä joustamaan perinteisestä työajasta, jotta asioita saataisiin hoidettua tehokkaasti. Mutta aikaerolla on myös etunsa. Jos Kalifornian päässä tulee ongelma ohjelman kanssa, asia voidaan teoriassa korjata Suomessa seuraavaan aamuun mennessä.

4.2 Johtopäätöksiä ja kehittämis ehdotuksia

Lisää kartoituksia voisi tehdä muista suurista ICT-alan keskittymistä, kuten New Yorkista, Bostonista, Los Angelesista, Seattlestä ja Houstonista. Jokaisella suurkaupungilla on omanlainen yritys-ekosysteeminsä, yrityskulttuurinsa, vahvuutensa ja heikkoutensa. Itse en ainakaan tiennyt näistä paljoa ennen tämän opinnäytetyön tekemistä.

Kuten opinnäytetyössä ja ohjeistuksen PEST -analyysissä todettiin, Yhdysvaltain tulevan presidentin Donald J. Trumpin talouspolitiikan odotetaan olevan erittäin protektionistista. Tästä syntyviä seurauksia olisi hyvä tutkia ICT-alan ja Piilaakson näkökulmasta, kun uusi presidentti on ollut virassaan muutaman vuoden.

Tämä opinnäytetyö kertoo Piilaaksosta hyvin yleisellä tasolla, eikä kansainvälistyvä yritys voi täysin nojautua tämän kaltaiseen työhön suunnitellessaan Piilaaksoon menemistä. Opinnäytetyössä ilmi tullee aiheisiin, kuten Piilaakson riskipääomasijoittajiin, riskipääoman hankkimiseen, tai toimiston perustamiseen liittyviin käytännön vaiheisiin voitaisiin uppoutua perusteellisemmin. Myös markkinaa ja kilpailijoita voitaisiin tutkia tarkemmin rajatun alan näkökulmasta.

Yleensä Piilaaksosta keskusteltaessa puhutaan ainoastaan menestystarinoista. Olisi myös mielenkiintoista ja opettavaista kuulla suomalaisyrityksistä, joiden Piilaakson valloitus on mennyt pieleen. Olisi mielenkiintoista tietää, mikä yrityksillä on mennyt pieleen ja mitä olisi voinut tehdä toisin.

4.3 Oman oppimisen reflektointi

Työn tekeminen opetti minulle erityisesti kansainvälistymisteoriaa, johon perehdyin teoriaosuutta tehdessäni erityisen paljon. Sisäistin tätä työtä tehdessäni sen, kuinka moniulotteinen vaihe kansainvälistyminen on yritykselle. Kaikesta löytyi tietoa ja sitä oli valtava määrä. Valitettavasti tähän työhön ei pystytty sisällyttämään läheskään kaikkea mahdollista, mitä tulee ottaa huomioon kansainvälistyessä, sillä suuri osa tästä teoriasta on hyvin yrityskohtaista, eikä siihen pureutuminen ole helppoa ilman kohdeyritystä. Myös aihe täytyi rajata siten, ettei työstä olisi tullut liian laaja. Työtä tehdessä huomasin kuinka vähän oikeasti tiedän.

Työn teko oli jopa yllättävän mukavaa. Aluksi oli kuitenkin hieman vaikea saada hyvä vire päälle ja johdannon kirjoittamiseen meni hieman pidempään kuin mitä olisin toivonut. Teoriaosuus taas tuli kasaan yllättävän rivakasti, kun sain rajattua mielestäni oleellimmän tiedon valtavasta tietomäärästä. Tässä vaiheessa täytyi vain mekaanisesti tehdä. Suurin osa lähteistäni oli englanninkielisiä, ja vaikka olenkin hyvä englannissa, kääntäminen tuotti välillä ongelmia. Lauserakenteista tuli helposti liian jäykkiä.

Päähkäilin aluksi opinnäytetyön rakenteen kanssa. Mietin, mitä sisällytän teoriaosuuteen ja mikä on oikeasti relevanttia tietoa. Päädyin lopulta tekemään sellaisen teoriaosuuden, joka käsittelee yleistä kansainvälistymisteoriaa. Koin, että tämä asettaa selkeät raamit työlleni. Omasta mielestäni tämä oli hyvin looginen tapa rakentaa opinnäytetyö.

Teorian ja datan lisäksi tämän kaltaisen työn teossa oppii myös paljon ns. pehmeitä taitoja, kuten kykyä oleellisen tiedon löytäminen ja punaisen langan hahmottaminen. Työtä tehdessä tuli olo, että haluaisin joskus tehdä tämän kaltaisen projektin, mutta tarkemmin rajatun ja laajemmassa mittakaavassa.

Lähteet

Amcham. About Amcham. Luettavissa: <http://amcham.fi/about/> luettu: 12.10.2016

Bloomberg 2014. Venture Capital: Sand Hill Road Rules the Valley. Luettavissa: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-12-04/venture-capital-sand-hill-road-rules-silicon-valley>

Cavusgil S. Tamer, Knight Gary & Riesenberger. 2014. International Business The New Realities, Pearson. Harlow.

The European Institute 2013. European Affairs. Luettavissa: <http://www.europeaninstitute.org/~european/index.php/176-european-affairs/ea-may-2013/1737-ict-in-the-ttip-an-opportunity-to-enhance-services-trade-and-cybersecurity>

Export Finland. Kansainvälistymispalvelut. Luettavissa: <http://www.exportfinland.fi/kansainvalistyminen> luettu: 12.10.2016

Ficom. Vaikuttava ICT-ala. Luettavissa: http://www.ficom.fi/tietoa/tietoa_9.html luettu: 5.10.2016

Finnvera. Finnvera lyhyesti. Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/Finnvera/Finnvera-lyhyesti/Finnvera-Esittely> luettu: 12.10.2016

Finpro. Finpro – kasvua Suomeen. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/palvelut> luettu: 12.10.2016

Hofstede. National Culture. Luettavissa: <https://geert-hofstede.com/united-states.html> Luettu: 27.10.2016

Griffin Ricky W. & Pustay Michael W. 2013. International Business, Pearson. Harlow.

Helsingin Sanomat 2015. Teollisuudessa välähti toivon valo – ict-ala nostaa Suomea taantumasta. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1447138149845> luettu: 4.10.2016

Hofstede Geert 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context

Luettavissa:

<https://pdfs.semanticscholar.org/0acf/2746c94e6e4088bce44d937cbf8941c0c0e5.pdf>

luettu: 27.10.2016

Hollensen Svend. 2014. Global Marketing. Pearson. Harlow.

Kananen Jorma. 2011. How to enter International Markets a Guide for SMEs. Jamk. Jyväskylä.

Kauppalehti 2014. Suomalaiset valloittavat Piilaaksoa. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaiset-valloittavat-piilaaksoa/LXe2TDWp> luettu:

4.10.2016

Kauppalehti 2016. Tekesin Tonxu vauhdittaa suomalaisia. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tekesin-tonxu-vauhdittaa-suomalaisia/VdpkQgaH> luettu:

4.10.2016

Keskisuomalainen 2016. Suomalaisyrityksiä virtaa Piilaaksoon – osa odotuksista

epärealistisia. Luettavissa: [http://www.ksml.fi/talous/Suomalaisyrityksi%C3%A4-virtaa-](http://www.ksml.fi/talous/Suomalaisyrityksi%C3%A4-virtaa-Piilaaksoon-%E2%80%93-osa-odotuksista-ep%C3%A4realistisia/755543)

[Piilaaksoon-%E2%80%93-osa-odotuksista-ep%C3%A4realistisia/755543](http://www.ksml.fi/talous/Suomalaisyrityksi%C3%A4-virtaa-Piilaaksoon-%E2%80%93-osa-odotuksista-ep%C3%A4realistisia/755543) luettu:

3.10.2016

LaunchpadUSA. Nordic Companies. Luettavissa: <http://launchpadusa.org/nordic-companies/> luettu: 12.10.2016

Rapo Raija & Seulamo-Vargas Marita. 2010. Silicon Valley Journey Experiences of Finnish IT Startups from Dot-Com boom to 2010. Tekes. Helsinki.

SelectUSAa. Software and Information Technology Spotlight. Luettavissa:

<https://www.selectusa.gov/software-and-information-technology-services-industry-united-states> luettu: 5.10.2016

SelectUSAb. About Select Usa. Luettavissa: <https://www.selectusa.gov/about-selectusa>

luettu: 12.10.2016

Stat.fi. Käsitteet. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html luettu: 5.10.2016

Techcrunch 2016. What does a President-elect Trump mean for Silicon Valley? Nothing very good. Luettavissa: <https://techcrunch.com/2016/11/09/what-does-a-president-elect-trump-mean-for-silicon-valley-nothing-very-good/>

Tekes. Tekesin palvelut kasvuun ja kansainvälistymiseen. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kasva-ja-kansainvalisty/> luettu: 12.10.2016

Uusisuomi 2016. Historiallinen käänne Suomessa - Tivi: Suomen ict-ala nousi Nokian varjosta. Luettavissa: <https://www.uusisuomi.fi/raha/196604-historiallinen-kaanne-suomessa-tivi-suomen-ict-ala-nousi-nokian-varjosta> luettu: 3.10.2016

Vahvaselkä Irma. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita. Helsinki.

Liite 1 Ohjeistus

Ohjeistus suomalaiselle ICT-alan yritykselle
kansainvälistymisestä Piilaaksoon

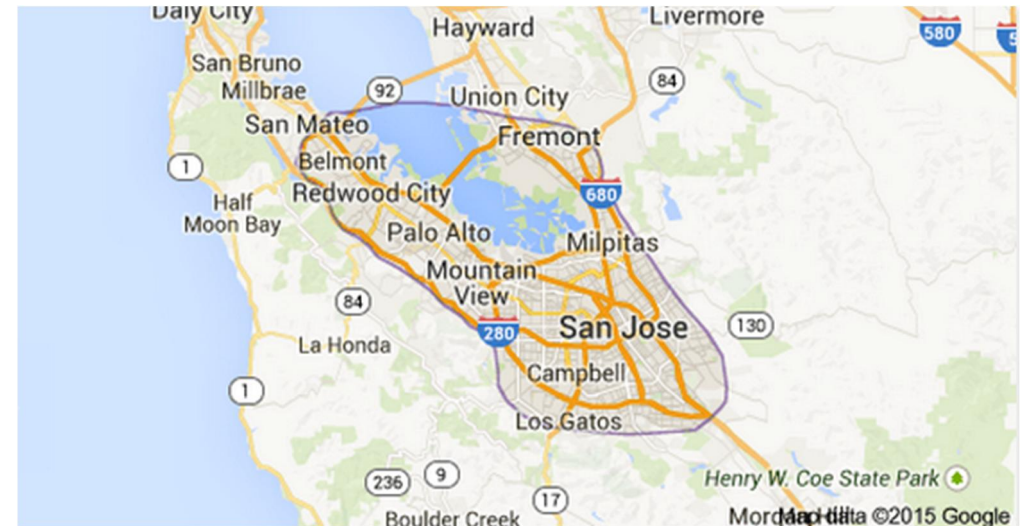


Kuva: International Culinary Center

Leo Toiviainen 2016

Sisällysluettelo

1. Mikä ihmeen Piilaakso?	1
1.1 Suomalaiset Piilaaksossa	2
2. Miksi pyrkiä Piilaaksoon?	3
1.1 PEST Analyysi	4
3. Tärkeää Piilaaksossa menestymiseen on läsnäolon luominen alueelle.....	7
4. Viisumiviidakko	8
5. Yrityskulttuuri Piilaaksossa	10
6. Mistä apua?.....	12



Kuva: Google Maps

1. Mikä ihmeen Piilaakso?

Piilaakso on yksi maailman suurimmista ja kehittyneimmistä teknologia-alan keskittymistä. Alue on koti monille maailman suurimmille teknologia-alan yrityksille, kuten Applelle, Ciscolle, Googlelle, Intelille ja Oraclelle. Näiden teknologiajättien ympärille on muodostunut pienempien teknologiayritysten keskittymä sekä elävä startup-ekosysteemi. Piilaakso on ainoa paikka maailmassa, josta ei lähdetä Piilaaksoon oppimaan, kuinka teknologia-alalla menestytään.

Alue sijaitsee Yhdysvaltain Kalifornian osavaltiossa, San Franciscon lahden - alueella. Aluetta ei ole virallisesti määritelty, mutta yleensä sen mielletään sisältävän Santa Claran ja San Mateon piirikunnat, sekä joskus myös ympäröivät Alamedan ja Santa Cruzin piirikunnat. Alueen lähellä sijaitsee kaksi suurkaupunkia: San Francisco ja San Jose, jotka ovat merkittävässä roolissa alueen kulttuurillisessa ja taloudellisessa ekosysteemissä.

Demografista tietoa:

Väkiluku: noin 2,7 miljoonaa (2015)

Pinta-ala: 4802 km²

Työpaikkoja: 1 545 805 (2015)

Keskiverto vuositulot: 122 172 USD (114 198 €) (2015)

Etninen rakenne: 35 % valkoihoisia, 32 % aasialaistaustaisia, 26 % latinalaisamerikkalaistaustaisia, 2 % tummaihoisia ja 4 % muita tai useampaa.

Ulkomailla syntyneitä: 37,4 %, joista suurin osa Meksikosta, Kiinasta tai muista Aasian maista.

Viralliset kielet: Englanti (*de facto*)

Verot: Tulovero: 0-12,3 % Yritysvero: 8,84 % Arvonlisävero: 7,5 %

Valuutta: Yhdysvaltain dollari (USD)

Aikaero Suomeen: -10 t (GMT -8)

HUOM: Demografiset tiedot koskevat San Mateon ja Santa Claran piirikuntia

Lähteet: Silicon Valley Indicators, State of California Franchise Tax Board

Termi Silicon Valley, Piilaakso, viittasi alkujaan alueella valmistettuihin piipohjaisiin mikroprosessoreihin, mutta nyttemmin seutu on tullut kuuluisaksi laaja-alaisemmasta teknologiakeskittymästään. Alueella oli kuitenkin korkean teknologian osaamista jo ennen mikroprosessoria. Jo 1900-luvun alussa alueella on ollut paljon radio-, televisio- ja sotilaselektronikan kehittelyä. Nykyisen kaltaiseksi alue kasvoi 1940- ja 1950-luvuilla, kun Stanfordin yliopiston teknologia-alan dekaani Frederick Terman kannusti yliopiston henkilöstöä ja opiskelijoita perustamaan yrityksiä seudulle. Hänen ohjaamana seudulle syntyi lukuisia korkean teknologian yrityksiä, kuten Hewlett-Packard ja Varian Associates. Näiden Termanin ohjeistuksella luotujen yritysten ympärille muodostui korkean teknologian keskittymä, Piilaakso. (ICANN)



Kuva: Stanford.edu

1.1 Suomalaiset Piilaaksossa

Suomalaisilla on hyvä maine Yhdysvalloissa ja Piilaaksossa. Meitä pidetään luotettavina yhteistyökumppaneina ja hyvinä ongelmanratkojina. (Finpro a.)

Vielä 1990-luvulla moni suomalainen teknologiayritys nojautui Nokiaan väylänä kansainvälisille markkinoille. Nyt tilanne on kuitenkin muuttunut, ja kansainvälistymistä lähetään hakemaan suoraan ja itse. Vaikka Piilaaksossa on ollut suomalaisyrityksiä jo 1990-luvun puolivälistä, määrä on kasvanut huomasti viime vuosina. Suomalaisten yritysten tarkkaa määrää Piilaaksossa on vaikea määritellä, mutta vuonna 2014 määrä oli yli 50, joista 28 oli startupeja ja loput vakiintuneita ICT-alan yrityksiä. Suomalaisyritysten määrä on suurempi kuin muiden pohjoismaalaisten yritysten määrä yhteensä. Vielä vuonna 2007 suomalaisia yrityksiä oli ainoastaan 12. (Helsingin Sanomat)

Piilaaksossa läsnäolo on sekä suurilla suomalaisilla yrityksillä, kuten Nokialla, F-Securella, Marimekolla, SuperCellillä ja Koneella että pienemmillä yrityksillä, kuten AppGyverilla, Transfluentilla ja Haltianilla. (Finpro 2014)

2. Miksi pyrkiä Piilaaksoon?

Piilaaksoa ei pidä ajatella pelkästään Kaliforniassa sijaitsevana kahden suurkaupungin välisenä lähiörykelmänä. Seutu on teknologia-alan kannalta keskeisimpiä paikkoja maailmassa ja siksi siellä menestyminen mahdollistaa parhaimmillaan pääsyn maailmanlaajuisille markkinoille.

Kansainvälistymisen syynä on kuitenkin harvoin pelkästään tavoite maailman valloituksesta.

Suomalaiset yritykset lähtevät yleensä seudulle käytännönläheisemmistä syistä. Yleisimpiä syitä ovat muun muassa markkinoiden veto, alueella olevat potentiaaliset markkinat ja yhteistyökumppanit, uuden teknologian tuominen markkinoille, paikallinen osaaminen, välttämättömät verkostot, Piilaakson rahoitusmahdollisuudet sekä asiakkaiden toiveet. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 19.)

Piilaakson Menlo Parkissa sijaitseva Sand Hill Road on riskipääomasijoittajien mekka. Kaikilla suurimmilla pääomasijoittajilla on pääkonttori tai toimipiste tien läheisyydessä. Seudun pääomasijoittajat ovat rahoituksen lisäksi arvokkaita myös heidän verkostojensa ansiosta.

Piilaaksossa on valtava määrä riskipääomasijoittajien rahaa. Seudulle sijoitettiin vuonna 2015 noin 23 miljardia dollaria riskipääomaa. Määrä on noin enemmän kuin koko Euroopassa yhteensä ja noin 40 % Yhdysvaltojen riskipääomasijoituksista. (Silicon Valley Competitiveness and Innovation Project)

”Piilaaksossa menestyminen mahdollistaa parhaimmillaan pääsyn maailmanlaajuisille markkinoille.”

Seutu on monikulttuurinen ja avoin ulkomaalaisille yrityksille. Jopa 58 % Piilaakson STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) alojen työntekijöistä on syntynyt ulkomailla. Vain 20 % alojen työntekijöistä on syntynyt Kaliforniassa. Tämä kertoo siitä, että seudulla on enemmän kysyntää huipputeknologiaosaamiselle, kuin mitä alue pystyy itse tuottamaan. (Silicon Valley Competitiveness and Innovation Project)

Paikallisen myynti-, markkinointi-, ja ohjelmointiosaamisen palkkaaminen ovat yleisiä syitä asettua Piilaaksoon. Vaikka seudulta löytyy huippuosaamista erittäin paljon, työntekijöiden rekrytoiminen voi tuottaa vaikeuksia yritykselle muun muassa korkean palkkatason takia. Kilpailu pätevistä työntekijöistä on kovaa, ja paikalliset huippuosaajat eivät ole usein yhtä sitoutuneita työnantajaansa kuin heidän suomalaiset kollegansa. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 90–92.) Sitouttamisessa voi käyttää apuna esimerkiksi suomalaisen lainsäädännön mukaista työehtosopimusta, joka on työntekijälle vapaa-ajan ja oikeuksien suhteen parempi vaihtoehto kuin useat paikalliset työsopimukset. (Stefan Lindström 17.5.2016)



Kuva: McKinsey.com

1.1 PEST-Analyysi

PEST-analyysi on hyvä työkalu markkinakohtaisen makroympäristön kartoittamiseen. Makroympäristöllä tarkoitetaan ympäristöä, johon yritys ei pysty itse vaikuttamaan. PEST on akronyymi, joka saa nimensä PEST-analyysin kartoittavien tekijöiden englannin kielisten nimien ensimmäisistä kirjaimista. Analyysi kartoittaa makroympäristön poliittisia (*political*), taloudellisia (*economic*), sosiokulttuurisia (*sociocultural*) sekä teknologisia (*technological*) toimintaympäristöjä. (Vahvaselkä 2009, 111–112.)

Poliittinen toimintaympäristö koostuu niistä poliittisista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan. Poliittiset riskit voivat käydä toteen maan hallituksen toimista johtuen, tai ilman maan hallituksen osaa asiaan. (Vahvaselkä 2009, 111–112.)

Hallinto Yhdysvalloissa on kolmitasoinen. Ylimpänä tasona on liittovaltion hallinto, toisena tasona on osavaltion hallinto ja alimpana tasona on paikallinen, piirikunta- ja kuntatasoinen hallinto. Yrityksen onkin tärkeä perehtyä niin liittovaltion lakeihin, Kalifornian osavaltion säätämiin lakeihin sekä piirikunta- ja kuntatasoisiin säädöksiin. Yhdysvaltain Demokraattisella

puolueella on vahva suosio Piilaaksossa. (US Legal) (Public Policy Institute of California)

Yhdysvaltain poliittinen tilanne on ollut pitkään suhteellisen vakaa ja liittovaltio on pyrkinyt edistämään vapaata kauppaa muiden maiden kanssa. Donald J. Trumpin valinta Yhdysvaltain presidentiksi marraskuussa 2016 aiheuttaa kuitenkin hieman poliittista epävakautta. Trump on ilmaissut olevansa hyvin nationalistinen ja protektiivinen. Monet hänen vaalikampanjan aikana ilmaisemista linjauksista on hyvin suurpiirteisiä, eikä hänen poliittisesta agendasta tästä syystä ole paljoa tietoa. Hän on kuitenkin sanonut olevansa ristiriidassa H-1B viisumiluokan suhteen, sillä hän uskoo, että viisumiluokka vie Yhdysvaltalaisilta työpaikkoja. Trumpin tiedetään olevan talouspoliittisesti protektionistinen, sanoen muun muassa erottavan Yhdysvallat Tyynenmeren maiden välisen Trans Pacific Partnership -vapaakauppasopimuksesta. On kuitenkin vaikea arvioida vielä, mitä Trumpin hallinto käytännössä tarkoittaa kansainvälisille yrityksille Piilaaksossa. (TechCrunch)

Taloudellinen toimintaympäristö:

Piilaakso on yksi Yhdysvaltain kalleimmista ja vauraimmista seuduista. Asuntojen vuokrat sekä hinnat ovat korkeita, ja ne kasvavat kovinta tahtia koko maassa. Esimerkiksi keskimääräinen vuokra kahden makuuhuoneen asunnosta vuonna 2015 oli 2900 USD. Alueella ja koko Kaliforniassa on paljon laittomia maahanmuuttajia, jotka tekevät maassa töitä laittomasti, mutta edullisesti. Nämä maahanmuuttajat hoitavat usein peruspalvelut alueella. Maahanmuuttajien rooli alueen talouteen on suuri, ja heidän on jopa sanottu pitävän osavaltion talouden pystyssä edullisella työllään.

Seudulla on myös paljon rahaa liikkeessä riskipääomasijoittajien toimesta. Vuonna 2015 seudun riskipääomasijoittajat sijoittivat yli 23 miljardia dollaria nouseviin yrityksiin. Määrä on lähes 40 prosenttia koko maassa sijoitetusta riskipääoman määrästä (58,8 miljardia USD, 2015). Työttömyys seudulla oli 3,7 prosenttia huhtikuussa 2016. Vuonna 2015 laajemman Piilaakson, eli San Mateon, Santa Claran, Alamedan ja Santa Cruzin piirikuntien BKT oli vuonna 2015 noin 235 miljardia dollaria, eli noin 10 % koko Kalifornian BKT:sta. Seudun työllisyys ja BKT on ollut kasvussa vuoden 2010 alusta saakka. (Silicon Valley Competitiveness and Innovation Project) (National Venture Capital Association)

Sosiokulttuurinen toimintaympäristö muodostuu kulttuurista, demograafisista tekijöistä, asenteista, trendeistä ja kuluttajien mielipiteistä.

Piilaakson väkiluku on noin 2,7 miljoonaa, kun alueeseen lasketaan Santa Claran ja San Mateon piirikunnat. Alueen väestö on hyvin kansainvälistä. Siitä hyvä esimerkki on se, että jopa 58 prosenttia Piilaakson STEM-aloilla työskentelevistä on syntynyt ulkomailla. Ainoastaan viidesosa on syntynyt Kaliforniassa. 52 prosenttia talouksista saa 35000–149999 USD vuosituloja. Yli 150 000 dollarin vuositulot on 32 prosentilla talouksista. Vaikka Piilaakso on vaurasta seutua, alueella on paljon köyhiä laittomia maahanmuuttajia sekä köyhiä kuntia, kuten East Palo Alto. (Silicon Valley Competitiveness and Innovation Project) (Joint Venture Silicon Valley Institute of Regional Studies)

Teknologinen toimintaympäristö:

Piilaaksossa on yksi maailman parhaita teknologisia toimintaympäristöjä. Alueella sijaitsee lukuisten teknologia-alan jättien pääkonttorit ja seudulla on pitkä historia teknologiaosaamisessa. Esimerkiksi Applen, Googlen, Intelin ja Facebookin pääkonttorit sijaitsevat alueella. Piilaaksossa ja sen läheisyydessä sijaitsee paljon huippuyliopistoja. Muun muassa talouslehti

Forbesin vuoden 2016 yliopistolistauksessa maailman toiseksi parhaaksi yliopistoksi nimetty Stanford University sijaitsee aivan Piilaakson ytimessä. Alueella käytettiin 2,84 miljardia dollaria R&D toimintaan vuonna 2013. Seudun (San Mateo ja Santa Claran piirikunnat) noin 1,5 miljoonasta työntekijästä noin 450,000, työskenteli innovaatio- tai IT-aloilla vuonna 2015. (Forbes) (Time) (Silicon Valley Competitiveness and Innovation Project)

3. Tärkeää Piilaaksossa menestymiseen on läsnäolon luominen alueelle

Palveluiden ja ohjelmien myyminen internetin välityksellä on helppoa, koska palvelut eivät ole konkreettisia tuotteita, jotka tarvitsevat fyysistä siirtämistä, varastointia tai lähettämistä paikasta toiseen. ICT-alalla yrityksen kansainvälistyminen voitaisiin siis teoriassa hoitaa Suomesta käsin, koska Suomen syrjäinen sijainti ei tässä tapauksessa olisi logistinen ongelma. Verkostoituminen ja läsnäolon asettaminen ovat kuitenkin käytännössä välttämättömiä toimenpiteitä, mikäli aikoo menestyä Piilaaksossa. Yhdysvaltalaiset yritykset työskentelevät mieluiten paikallisten kanssa. Kilpailu Piilaaksossa on kovaa, ja kynnys ottaa yhteyttä suomalaiseen Oy:öön tai +358 -alkuiseen puhelinnumeroon on erittäin suuri. Menestyäkseen ei välttämättä tarvitse heti perustaa paikallista Ltd. tai Inc. yhtiötä alueelle, vaan aluksi esimerkiksi paikallisille räätälöity internetsivu tai virtuaalitoimisto saattaa riittää läsnäolon saamiseen seudulla. (Kananen 2011, 12.) (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 30–35.)

Ensimmäisten asiakkaiden hankkimiseen Piilaaksosta niin sanottu Network Method on kustannusedullinen ja tehokas vaihtoehto. Network Methodissa käytetään hyödyksi omia kontakteja, aktiivista verkostoitumista ja internetistä

löytyviä työkaluja, pääasiassa LinkedIniä. Tarkoitus on löytää yritykselle potentiaalisia asiakkaita omien suhteiden kautta kohdemarkkinoilta, ja tätä kautta saada sana leviämään. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 30–35.)

Yhdysvaltalaisille markkinoille räätälöidyt internetsivut voivat olla merkittävä tekijä tavoitellessa myyntiä markkinoille. Räätälöinnin ei tarvitse olla sen kummempaa, kuin dollareissa ilmoitetut hinnat ja yhdysvaltalaisille asiakkaille suunnattu asiakaspalvelu. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 30–35.)

Virtuaalitoimiston tarkoitus on saada aikaan vaikutelma, että yrityksellä on toimipiste seudulla, vaikka tosiasiassa kaikki yrityksen toiminta on kotimaassa. Tämä toimii ilmoittamalla internetsivuilla paikallisen, +650 - alkuisen puhelinnumeron yhteydenottokanavana. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 30–35.)

Paikallisten tai suomalaisten Piilaaksossa asuvien konsulttien palkkaaminen yrityksen avuksi on todettu hyväksi ja toimivaksi tavaksi läsnäolon asettamiseen Piilaaksoon. Konsultti voi joko tehdä markkinatutkimusta

yritykselle tai edustaa yritystä myyntitehtävissä. Konsultti voi siis olla yrityksen edustaja tai tarjota tukevia palveluita, joilla yritys myöhemmin luo vankemman läsnäolon alueelle. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 30–35.)

Toimipisteen perustaminen Piilaaksoon on hinnakas toimenpide, mutta lisää näkyvyyttä ja läsnäoloa alueella huomattavasti. Kyseessä voi olla myyntikonttori, tytäryhtiö tai tuotantotilat, riippuen siitä mistä syistä yritys pyrkii Piilaaksoon ja minkälaista henkilöstöä yritys päättää lähettää tai palkata seudulle. Toimipisteen perustaminen vaatii yritysjohtolta pitkäjänteisyyttä, sillä toimipiste ei välttämättä muutu tuottavaksi ensimmäisten vuosien aikana. Ohjelmoijien sijoittaminen Piilaaksoon on ongelmallista viisumiasioiden takia. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 30–35.)

Mikäli kansainvälistymistä halutaan hoitaa Suomesta käsin virtuaalitoimiston ja räätälöityjen verkkosivujen avulla, on tärkeää tiedostaa suuri, kymmenen tunnin aikaero Piilaakson ja Helsingin välillä. Ei ole realistista hoitaa asiakasapalvelua aikaerosta aiheutuvalla viiveellä, vaan yrityksestä täytyy löytyä henkilöitä, jotka ovat halukkaita palvelemaan yhdysvaltalaisia asiakkaita aikaisin aamulla ja myöhään illalla. Kun yrityksellä taas on omaa henkilöstöä tai palkattu konsultti Piilaaksossa, täytyy löytää yhteisymmärrys

siitä, kummassa päässä joustetaan perinteisestä yhdeksästä-viiteen työpäivästä. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 28.)



Kuva: spiegel.de

4. Viisumiviidakko

Yhdysvaltoihin matkustaessa suomalainen ei tarvitse viisumia, mikäli tarkoituksena on olla maassa alle 90 päivää. Jokaisen matkustajan on sen sijaan haettava matkustuslupaa (ESTA) ja matkustajan passin on oltava voimassa kuusi kuukautta matkan jälkeen. Yhdysvallat ovat tiukentaneet viisumimääräyksiä 21.1.2016. Mikäli Yhdysvaltoihin matkustava on vieraillut 1.3.2011 jälkeen Iranissa, Irakissa, Syyriassa tai Sudanissa, hänen tulee

hakea turistiviisumi matkaansa varten. Ilman viisumia ei tosin pysty liiketoiminnan näkökulmasta tekemään paljoakaan. Viisumitta matkustaminen on käytännössä hyödyksi ainoastaan turisteille. (Albatros Travel)

Yhdysvallat tarjoaa useita erityyppisiä viisumeita, ja niiden hankkiminen on usein koettu hankalaksi ja monimutkaiseksi. Viisumit jaetaan kahteen eri ryhmään: siirtolaisuusviisumeihin (Immigrant Visas) henkilöille, jotka pyrkivät siirtolaisiksi Yhdysvaltoihin sekä vierailijaviisumeihin (Non-immigrant Visas) henkilöille, joiden tarkoituksena ei ole siirtolaisuus, vaan esimerkiksi kaupankäynti tai opiskelu. Siirtolaisuus ei ole liiketoimintaa harjoittavan henkilön kannalta oleellista, vaan hänen on syytä keskittyä vierailijaviisumeihin. Vierailijaviisumeista yleisimpiä ja käytännöllisimpiä Yhdysvaltojen markkinoille pyrkiessä ovat liikematkaviisumit (B-1 viisumi), Yhtiön sisäisesti siirretyn työntekijän viisumit (L-1 viisumi) sekä kaupankäynti- ja sijoittajaviisumit (E-1 ja E-2 viisumit). Mikäli yritys on perustanut tytäryhtiön Yhdysvaltoihin, kiintiörajoitettu, korkeasti koulutetuille ulkomaalaisille työntekijöille tarkoitettu H-1B viisumi voi tulla kyseeseen siirrettäessä henkilöstöä Suomesta työskentelemään tytäryhtiölle. (Aimee McGimpsey 17.5.2016) (US Travel Docs)

Tietotekniikatyöntekijöille yleisimpiä, **H-1B** viisumeita, on vuosittain tarjolla rajattu määrä, joka on yleensä ollut 65 000 kappaletta. Ongelmana on, että viisumeita haetaan yleensä kaksinkertainen määrä niiden myönnettyyn määrään nähden, ja viisumin saaminen on usein puhdasta arpapeliä. Piilaaksolaiset yritykset ovat pyrkineet ajamaan H-1B viisumikiintiön nostamista, mutta asian eteneminen ei näytä hyvältä Donald J. Trumpin tultua valituksi Yhdysvaltain seuraavaksi presidentiksi. Trump on sanonut lakkauttavansa koko H-1B viisumiluokan. Voi siis olla, että tulevaisuudessa ohjelmistotyöntekijöiden siirtäminen tytäryhtiön palvelukseen vaikeutuu. (TechCrunch)

B-1, eli Business Visitor -viisumi mahdollistaa osallistumisen konferensseihin ja messuihin sekä neuvottelut kiinteistön ostosta. Viisumi ei kuitenkaan mahdollista työskentelyä Yhdysvaltalaiselle yritykselle/järjestölle tai minkäänlaista liiketoimintaa Yhdysvalloissa. Messuesittelijänä on kuitenkin mahdollista esitellä tuotteita/palveluita ja neuvotella sopimuksista, kunhan tuote on valmistettu Yhdysvaltain ulkopuolella. Viisumin hakijan on täytynyt työskennellä viisumin myöntävälle työnantajalle työtehtävässään vähintään kaksitoista kuukautta. (Aimee McGimpsey 17.5.2016)

L-1, Intercompany Transferee -viisumi mahdollistaa yritysjohton, esimiesten ja erityisosaavien työntekijöiden siirron ulkomailta yrityksen Yhdysvalloissa sijaitsevaan toimipisteeseen. Henkilön on täytynyt olla töissä viisumin kustantavalle yritykselle kaksitoista kuukautta edeltävien kolmen vuoden aikana edellä mainituissa työtehtävissä. L-1-viisumia voi pidentää maksimissaan seitsemän vuoden mittaiseksi. (Aimee McGimpsey 17.5.2016)

E-1, Treaty Trader ja **E-2**, Treaty Investor -viisumit ovat tarkoitettu henkilöille, jotka tulevat tekemään merkittävää kauppaa suomalaisen yrityksen puolesta Yhdysvalloissa tai tulevat kehittämään ja ohjaamaan toimenpiteitä, joiden seurauksena suomalainen yritys sijoittaa merkittävän määrän pääomaa Yhdysvaltoihin. (Aimee McGimpsey 17.5.2016)

Lisätietoa viisumikysymyksiin saa Yhdysvaltain Helsingin suurlähetystön konsulaatista sähköpostitse: **HelsinkiEvisas@state.gov** tai **HelsinkiNIV@state.gov** (Aimee McGimpsey 17.5.2016)

5. Yrityskulttuuri Piilaaksossa

Jos yritys palkkaa paikallista osaamista, kulttuurierot tulevat väistämättä eteen työnteossa. Jopa omien, Suomesta Piilaaksoon muuttaneiden työntekijöiden kanssa voi tulla vastaan kulttuurimuuri, kun työntekijä on asunut Kalifornian auringossa riittävän pitkään. Vaikka Piilaaksossa on paljon ihmisiä erilaisista taustoista, suurin osa mukautuu paikalliseen yrityskulttuuriin. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 93–94.)

Vaikka elämä Kaliforniassa saattaa vaikuttaa rennolta ja huolettomalta, Piilaaksossa aika on tärkeää. Asioita ei välttämättä hiota täydellisesti loppuun, vaan ”riittävän hyvä” kelpaa, kunhan se tehdään nopeasti. Tämä pätee niin neuvotteluissa kuin tuotteen lanseeraamisessakin. Tuotteen ei tarvitse olla kokonaan valmis, vaan se saatetaan julkaista keskeneräisenä, ja sitä muokataan ajan saatossa. (Accenture)

Vaikka ihmiset ovat individualistisempia Piilaaksossa kuin Suomessa, heillä on myös vahva arvostus yhteistyötä kohtaan. Työtä tehdään mielellään tiimeissä, ja tarvittaessa yhteistyö toteutetaan myös toisten yritysten työntekijöiden kanssa niin sanotuissa open-source projekteissa.

Verkostoituminen on muun muassa tästä syystä erittäin tärkeää Piilaaksossa. (Accenture)

Yrittelijäisyyttä ja kovaa työntekoa arvostetaan Piilaaksossa. Töitä tehdään usein työaikojenkin ulkopuolella eikä epäonnistumisista mustamaalata ketään. Yrittäjät ovat ikään kuin rock-tähtiä Piilaaksossa. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 48–49.)

Yrityskulttuuri on lähtökohtaisesti hyvin samanlaista ympäri Piilaaksoa, mutta koska ihmisiä tulee alueelle ympäri maailmaa, etenkin tapakulttuurissa on pieniä etnisiä vivahteita. Suomalaisten on syytä pelata varman päälle eikä mennä kokouksiin henkselit paukkuen. Hyviä käytöstapoja ja nöyryyttä arvostetaan, kunhan itsevarmuudesta ei tingitä. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 47–48.)

Suomalaisten ja yhdysvaltalaisien viestintätavassa on iso ero. Suomalaiset usein kertovat asiasta ongelmien kautta, keskittyvät siihen, mikä on vialla. Yhdysvaltalaiset puolestaan lähtökohtaisesti korostavat omia suorituksiaan ja onnistumisiaan. Tämä amerikkalainen optimismi pätee myös muilla

yrityselämän osa-alueilla. Yritys saattaa esimerkiksi hieman liioitella asemaansa ja sanoa olevansa markkinajohtaja alallaan, vaikkei suomalaisten silmissä sitä välttämättä olisi. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 94.)

Toisin kuin usein luullaan, small talk kestää yleensä vain muutaman lauseen verran. Aika on rahaa ja Piilaaksossa halutaan päästä asian ytimeen mahdollisimman pian. (Rapo & Seulamo-Vargas 2010, 44–45.)

Yhdysvaltojen kulttuuri on hyvin maskuliininen. Toisin kuin Suomessa, omasta menestyksestä on suotuisaa puhua ja menestystä arvostetaan. Työntekijöille asetetaan usein selkeät tavoitteet, jotta he pääsevät näyttämään osaamisensa. (Hofstede)

6. Mistä apua?

Finpro auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymisessä, kasvattaa ulkomaalaisten vierailijoiden määrää suomessa ja hankkii ulkomaisia investointeja suomeen. Finprolla on 64 toimipistettä 44 eri maassa, muun muassa Piilaakson ytimessä Palo Altossa. (Finpro b)

Yhteystiedot:

Finpro Silicon Valley
470 Ramona Street
Palo Alto, CA 94301, USA
+1 202 298 5877
info@finpro.fi
www.finpro.fi

Amcham Finland on kansainvälinen bisnesverkosto, jonka missio on tehdä suomesta globaalisti älykäs ja yhdistynyt markkina-alue. AmCham on yksityinen kansalaisjärjestö, jonka toiminta pyörii täysin jäsenmaksujen rahoituksella. Järjestöllä on toimistot Helsingissä ja Yhdysvaltain New Yorkissa. Järjestö tarjoaa verkostoitumis-, kasvu- ja

kansainvälistymisohjelmia, joista LaunchpadUSA auttaa yrityksiä kansainvälistymisessä Yhdysvaltoihin. (Amcham)

Yhteystiedot:

Eteläranta 6 A 8
00130, Helsinki, Suomi
Info@amcham.fi
<http://amcham.fi/launchpad-usa/>

SelectUSA on Yhdysvaltain kauppaministeriön International Trade Administrationin ylläpitämä ohjelma, jonka tehtävänä on helpottaa suoraa ulkomaaninvestointia Yhdysvaltoihin ja täten luoda työpaikkoja maahan. Ohjelma auttaa kaikenkokoisia yrityksiä löytämään tarvittavan tiedon päätöksentekoon, verkostoitumaan tarvittaviin henkilöihin ja navigoimaan liittovaltion säädösviidakossa. (SelectUSA)

SelectUSA ohjelmasta saa lisätietoa Yhdysvaltain Helsingin suurlähetystön kaupalliselta osastolta. (Embassy of the United States, Helsinki Finland)

Yhteystiedot:

Itäinen Puistotie 14 B
FI-00140 Helsinki, Finland
+358 9 616 250
office.helsinki@trade.gov
www.selectusa.gov

Finnvera on Suomen valtion omistama erityisrahoittaja ja virallinen vientitakuulaitos, jonka tehtävänä on auttaa suomalaisia yrittäjiä rahoituksen keinoin. Finnvera tarjoaa lainoja yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen ja yritystoiminnan aloittamiseen sekä takuita viennin riskeiltä suojautumiseen. (Finnvera)

Yhteystiedot:

Porkkalankatu 1
00180 Helsinki
PL 1010, 00101 Helsinki
+358 29 460 11
www.finnvera.fi

Innovaatorahoituskeskus Tekes on suomen valtion virasto, joka pyrkii toiminnallaan edistämään suomalaisten yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, auttamaan tuotannon ja viennin kasvattamista sekä luomaan perustaa työllisyydelle ja kansalliselle hyvinvoinnille. Tekes tarjoaa yrityksille rahoitus- ja asiantuntijapalveluita tutkimustyöhön ja kansainvälistymiseen. (Tekes)

Yhteystiedot:

Porkkalankatu 1
00180 Helsinki
PL 69, 00101 Helsinki
+358 29 50 20510
kirjaamo@tekes.fi
www.tekes.fi

Viisumiasioissa neuvoo Yhdysvaltain Helsingin suurlähetystön konsulaatti. HelsinkiEvisas@state.gov tai HelsinkiNIV@state.gov. (Aimee McGimpsey 17.5.2016)

Lisätietoa:

Silicon Valley Competitiveness and Innovation Project -sivuilta löytyy tietoa alueen taloudesta, työllisyydestä ja elinkeinorakenteesta.

Linkki: <http://svcip.com/>

State of California Franchise Tax Board -sivuilta löytyy tietoa Kalifornian osavaltion verotuksesta.

Linkki: www.ftb.ca.gov/

Lähteet

Accenture 2014. California Dreaming. Luettavissa: <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-california-dreaming-corporate-culture-silicon-valley> luettu: 18.11.2016

Aimee McGimpsey 17.5.2016. Luettavissa: Tekes https://tapahtumat.tekes.fi/uploads/fc3cf842/Aimee_Mc_Gimpsey-2512.pdf Luettu: 20.11.2016

Albatros-travel. Luettavissa: <http://www.albatros-travel.fi/matkakohteet/pohjois-amerikka/usa/viisumi> luettu: 14.11.2016

Amcham. LaunchpadUSA. Luettavissa: <http://amcham.fi/launchpad/> Luettu 20.11.2016

Elinkeinoelämän keskusliitto 14.2.2014. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankoh-taista/uutiset/2014/02/14/piilaakso-vetaa-suomalaisia-kasvuyrittajia/> Luettu 14.11.2016

Embassy of the United States, Helsinki Finland. Doing Business in the USA. Luettavissa: <https://finland.usembassy.gov/doing-business-usa.html> Luettu: 20.11.2016

Finnvera. Yhteystiedot. Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/Ota-yhteyttae/Yhteystiedot> Luettu: 20.11.2016

Finpro 2014. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/hartti/finnish-companies-business-in-san-francisco-bay-area> luettu 15.11.2016

Finpro a. Luettavissa: http://www.finpro.fi/c/journal/view_article_content?groupId=92315&articleId=1456722&version=1.0 Luettu 21.11.2016

Finpro b. Yhteystiedot. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/yhteystiedot> Luettu 20.11.2016

Forbes 5.9.2016. The World's Best Universities. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/nickmorrison/2016/09/05/the-worlds-best-universities-2016-part-one/#466dddad561d> luettu: 14.11.2016

Franchise Tax Board 2016. Luettavissa: <https://www.ftb.ca.gov/forms/2016-California-Tax-Rates-and-Exemptions.shtml#ctr> luettu: 18.11.2016

Helsingin Sanomat 15.10.2016. Suomi rakensi maailman parhaan viennin vauhdittajan, mutta sitten se romutettiin. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1476424919084> luettu 15.10.2016

Hofstede. National Culture. Luettavissa: <https://geert-hofstede.com/united-states.html> Luettu: 27.10.2016

ICANN. About Silicon Valley. Luettavissa: <http://archive.icann.org/en/meetings/siliconvalley2011/about.html> Luettu 14.11.2016

International Culinary Center. Luettavissa: <http://cdn.internationalculinarycenter.com/wp-content/uploads/2014/12/silicon-valley.jpg> luettu: 24.11.2016

Jointventure 2016. Silicon Valley Index. Luettavissa <https://www.jointventure.org/images/stories/pdf/index2016.pdf> Luettu: 22.11.2016

Kananen Jorma. 2011. How to enter International Markets a Guide for SMEs. Jamk. Jyväskylä.

Kauppalehti 29.6.2014. Suomalaiset valloittavat Piilaaksoa. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaiset-valloittavat-piilaaksoa/LXe2TDWp> luettu: 21.11.2016

McKinsey.com Luettavissa: <http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/About%20Us/New%20at%20McKinsey/Innovation%20immersion%20in%20Silicon%20Valley/Silicon%20Valley%20Innovation%20Boot%20Camps.ashx?mw=900> luettu 24.11.2016

National Venture Capital Association 15.1.2016. Luettavissa: <http://nvca.org/pressreleases/58-8-billion-in-venture-capital-invested-across-u-s-in-2015-according-to-the-moneytree-report-2/> luettu: 18.11.2016

Public Policy Institute of California 2016. Luettavissa: http://www.ppic.org/main/publication_quick.asp?i=1007 luettu 21.11.2016

SelectUSA. About SelectUSA. Luettavissa: <https://www.selectusa.gov/about-selectusa> Luettu: 20.11.2016

Silicon Valley Competitiveness and Innovation Project 2016. Luettavissa: http://svcip.com/files/SVCIP_2016.pdf luettu: 18.11.2016

Silicon Valley Indicators 2016. Luettavissa: <http://siliconvalleyindicators.org/snapshot/> luettu: 21.11.2016

Spiegel.de. Luettavissa: <http://cdn4.spiegel.de/images/image-729127-breitwandaufmacher-nbid-729127.jpg> luettu 24.11.2016

Stanford. Luettavissa: <https://www.stanford.edu/> Luettu 24.11.2016

Tekes. Ota yhteyttä. Luettavissa: <https://www.tekes.fi/ota-yhteytta/> Luettu: 20.11.2016

Time 19.3.2015. These are the 15 cities with the most high-tech jobs. Luettavissa: <http://time.com/3749056/these-are-the-15-cities-with-the-most-high-tech-jobs/> luettu: 18.11.2016

US Legal 2016. Luettavissa: <https://system.uslegal.com/state-legislatures/> 18.11.2016

US Travel Docs. Luettavissa: http://www.ustraveldocs.com/fi_fi/fi-iv-visaapplyinfo.asp# luettu: 14.11.2016

Vahvaselkä Irma. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita. Helsinki.